



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
ملحقة السوق



الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد العمل

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
بعنوان

أثر تخطيط القوى العاملة على نمو المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة ملبنة سيدي خالد - تيارت -

الأستاذ المشرف:
د. دويس عبد القادر

إعداد الطالبين:
- رقيق رابح
- مهداوي الحبيب

أمام لجنة المناقشة المكونة من

رئيسا	أستاذ مساعد "أ"	د. شباح رشيد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "ب"	د. دويس عبد القادر
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	د. بوزكري جمال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2019

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
حديث صحيح صححه العلامة الألباني.
نحمد الله العلي العزيز أولا وقبل كل شيء على منّه وكرمه أن وفقنا لإنجاز
هذا العمل المتواضع.

بداية نقدم الشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور "دويس عبد القادر" الذي لم
يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة كان الله في عونته.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه
المذكرة

ولا ننسى أن نقدم الشكر إلى كل من ساندنا في إثراء هذا العمل من اصدقاء
وأفراد العائلة ونخص بالذكر الأخت بن علة نصيرة الموظفة بالمكتبة المركزية على
صبرها معنا.

وأخيرا نشكر عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج الحليب **OROLAIT** من أعوان
وإداريين وغيرهم.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي فضله تتم الصالحات و الصلاة والسلام على خير الأنام محمد

بن عبد الله عليه أزكى الصلاة والسلام

بداية وقبل كل شيء يحظرني قوله تعالى " وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ

وَالَيْهِ أُنِيبُ " - سورة هود الآية 88 -

إلى... روح والدي وأخي رحمهما الله

إلى اخوتي واخواتي كل باسمه

إلى والدتي أطال الله في عمرها

إلى زوجتي وسندي في الحياة حفظها الله

إلى أولادي: هاجر، عبد الله، هند، ماريا، عبد الرحمن رعاهم الله

إلى كل من قدّم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة وكل الأساتذة الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع

رقب رابح

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء
و المرسلين و يحظرنى قوله تعالى
" الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا "
صدق الله العظيم

إلى الحبيب المصطفى هادي الأمة صلى الله عليه و سلم
إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار.....

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أبي الغالي

إلى من ركع العطاء أمام قدميها بالجميل و أعطتنا من دمها
و روحها و عمرها حبا و صميما و دفعتنى لغد أجمل غلى الغالية
التي لا نرى الأمل إلا من عينيها ... أمي الغالية ...

إلى اخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى جميع الأصدقاء وزملاء الدراسة

اهدي هذا العمل المتواضع

مهدياوي العبيد

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

ملخص

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة أ

الفصل الأول: تخطيط، توظيف وتطوير القوى العاملة

تمهيد 2

المبحث الأول: تخطيط القوى العاملة 3

المطلب الأول: تعريف تخطيط القوى العاملة وأهدافها 3

المطلب الثاني: خطوات تخطيط القوى العاملة 8

المطلب الثالث: أساليب ومعوقات تخطيط القوى العاملة 9

المبحث الثاني: توظيف القوى العاملة 17

المطلب الأول: الاستقطاب 17

المطلب الثاني: الاختيار والتعيين 25

المبحث الثالث: تدريب وتنمية القوى العاملة 35

المطلب الأول: ماهية التدريب 35

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية 41

خلاصة 45

الفصل الثاني: مدخل نظري حول نمو المؤسسة الاقتصادية

تمهيد 47

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية 48

فهرس المحتويات

48.....	المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية.....
52.....	المطلب الثاني: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية.....
56.....	المطلب الثالث: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية
60.....	المبحث الثاني: نمو المؤسسة الاقتصادية
60.....	المطلب الأول: ماهية نمو المؤسسة الاقتصادية
61.....	المطلب الثاني: اتجاهات النمو في المؤسسة الاقتصادية
63.....	المطلب الثالث: أنواع النمو في المؤسسة الاقتصادية.....
71.....	المبحث الثالث: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية ومحيطها
71.....	المطلب الأول: مفهوم دورة حياة المؤسسة
72.....	المطلب الثاني: مراحل دورة حياة المؤسسة.....
74.....	المطلب الثالث: طبيعة محيط المؤسسة الاقتصادية.....
78.....	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لحالة مؤسسة "ملبنة سيدي خالد-تيارت-"	
80.....	تمهيد
81.....	المبحث الأول: ماهية مؤسسة "ملبنة سيدي خالد"
81.....	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
85.....	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة:
97.....	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة
101.....	المبحث الثاني: سياسة توظيف القوى العاملة بالمؤسسة.....
101.....	المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة بملبنة سيدي خالد-تيارت-.....
103.....	المطلب الثاني: الاختيار والتعيين بالمؤسسة.....
105.....	المطلب الثالث: التدريب بمؤسسة ملبنة سيدي خالد.....

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: انعكاس تخطيط القوى العاملة على إنتاجية المؤسسة.....	110
المطلب لأول: تقييم فعالية وجدوى تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية بمؤسسة ملبنة سيدي خالد	110
المطلب الثاني: تقييم فاعلية وجدوى نشاط الاختيار والتعيين في تحسين إنتاجية المؤسسة.	112
المطلب الثالث: واقع الموارد البشرية بالمؤسسة.	115
خلاصة:.....	118
خاتمة.....	120
قائمة المصادر والمراجع.....	125

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
27	النتائج المحتملة لقرار معين:	(1-1)
84	الموارد البشرية:	(1-3)
98	الكميات المنتجة سنة 2018	(2-3)
111	أثر نشاط تحليل الأعمال على الأداء الوظيفي للأفراد بملمنة سيدي خالد	(3-3)
113	أثر نشاط الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي للأفراد	(4-3)
115	تقسيم الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي نهاية 2018	(5-3)
117	تقسيم الموارد البشرية حسب طبيعة العمل في نهاية سنة 2018	(6-3)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
7	هيكل نموذجي مبسط لتخطيط القوى العاملة	(1-1)
9	خطوات تخطيط القوى العاملة:	(2-1)
30	خطوات الاختيار والتعيين:	(3-1)
34	خطوات وإجراءات عملية الاختيار:	(4-1)
71	دورة حياة المؤسسة.	(1-2)
76	محيط المؤسسة.	(2-2)
96	الهيكل التنظيمي للملينة.	(1-3)
115	تقسيم الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي	(2-3)
114	تقسيم الموارد البشرية حسب طبيعة العمل.	(3-3)

مقدمة عامة

مقدمة عامة

مقدمة

إن إدارة المؤسسة الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنمو والنجاح يجب أن تركز اهتمامها على تخطيط القوى العاملة فيها و أن تنظر إلى المستقبل وترى احتمالاته وتستعد لهذه الاحتمالات وباعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل اليوم في اقتصاد ديناميكي للغاية، حيث التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء، وقد يكون هذا التغيير فجائيا وشاملا، أو قد يكون بطيئا ويحدث بالتدريج.

ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى أبدا على حالها ساكنة بل تتغير باستمرار، وقد يؤدي هذا التغيير إلى ظهور مشكلات حالات عدم التوازن في القوى العاملة والتي يواجهها كل الأفراد القائمين بعملية تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، وهنا نجد أن المخطط الناجح يتعامل مع مشكلات منظورة، بينما يناضل المخطط غير الناجح مع مشكلات غير منظورة، والفرق بين الموقفين يرجع بلا شك إلى نوعية البيانات المعتمدة والأساليب المستعملة وخبرة المخطط.

نقصد بهذه الأساليب مجموعة الوسائل الفنية التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المستقبلية في مختلف المهن ودرجات المهارة بكل منها، لإنجاز حجم النشاط المخطط ومواجهة بعض التغيرات التي تحدث كإعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة...إلخ.

إن اختلال التوازن سواء كان نقصا أو فائضا في مختلف أنواع القوى العاملة غير مرغوب فيه من وجهة نظر الفرد وكذلك المؤسسة، فالأفراد يعانون الحسائر ليس فقط في الإيرادات بل أيضا في معنوياتهم ووضعهم، يتعثر نمو المؤسسة، واستمرارها بسبب نقصان بعض المؤهلات الخاصة في القوى العاملة والتي لا يستغنى عنها في عملية الإنتاج، وحيث أن إعدادها وتدريبها يتطلب وقتا طويلا، فإن النقص في مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن يعيق نمو المؤسسة، وعلى هذا فإن محاولة إزالة مثل هذه الاختلالات في التوازن عن طريق تخطيط القوى العاملة يمكن أن تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة على حد سواء.

مقدمة عامة

سنحاول في سياق هذه الدراسة أن نحدد مدى تأثير نمو المؤسسة الاقتصادية بتخطيط القوى العاملة وما هي الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي السريع، والمنافسة القوية من قبل المؤسسات الأخرى؟

1- إشكالية الدراسة: تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهرى التالي:

ما هو أثر تخطيط القوى العاملة على نمو المؤسسة الاقتصادية؟

2- الأسئلة الفرعية: لتوضيح هذه الإشكالية نقوم بطرح الأسئلة التالية:

* ما هو تخطيط القوى العاملة؟

* ماذا نعني بنمو المؤسسة الاقتصادية؟

* ما مدى تأثير نمو المؤسسة الاقتصادية بتخطيط القوى العاملة؟

3- الفرضيات:

- تخطيط القوى العاملة وظيفة أساسية في إدارة المؤسسات.
- الهدف الرئيسى لكل مؤسسة هو السير نحو تحقيق النمو.
- العلاقة بين تخطيط القوى العاملة ونمو المؤسسة هي طردية، (كلما كان تخطيط القوى العاملة منظما يؤدي إلى نمو المؤسسة بطريقة إيجابية).

4- أهداف الدراسة:

- تقديم إطار نظري لتخطيط القوى العاملة.
- أهمية تخطيط القوى العاملة في نمو المؤسسة.
- التعرف على أثر تخطيط القوى العاملة على نمو المؤسسة.
- واقع تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

مقدمة عامة

5- أهمية الدراسة:

تمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تدرس أحد أهم الوظائف الإدارية وهي وظيفة التخطيط باعتبارها أول مهام الإدارة في المؤسسات على اختلافها وإن نجاح المؤسسة في التخطيط ينعكس بالتالي على نجاح وظائف الإدارة الأخرى.

تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تتناول العنصر الأبرز والأهم في العملية الإدارية وهو العنصر البشري (القوى العاملة) وكيفية التخطيط الفعال لتحديد الاحتياجات منه بشكل علمي واستراتيجي بما يخدم المؤسسة التي يتبعها.

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول إحدى المؤسسات الاقتصادية الهامة ذات الطابع الإنتاجي وكيفية توصيف واقع وصعوبات تخطيط القوى العاملة بإشراف إدارة الموارد البشرية.

6- الدراسات السابقة:

- واقع تخطيط القوى العاملة ومخرجات العملية التعليمية بمدينة بنغازي-ليبيا- (2015):

وهي دراسة من إعداد أحمد على بالتمر وهو أستاذ مشارك بأكاديمية الدراسات العليا بمدينة بنغازي- ليبيا- وقد عرض الباحث رؤيته في هذا المجال مدعومة بالبيانات والإحصائيات والجداول الموثقة لبرامج التخطيط وقد كانت دراسته وافية في مجالها، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج ولعل من تلك النتائج ما يلي:

● إيجاد منظومة تخطيطية فعالة وكفؤة لتخطيط وتنمية القوى العاملة الليبية تعمل على خلق الموازنة بين العرض والطلب من القوى العاملة.

● توحيد نظام التدريب والتعميم الفني والمبني على صعيد مدينة بنغازي.

● تحقيق المرونة والكفاءة والفعالية لدور التعليم والتدريب الفني بالمدينة.

- الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة:

وهي دراسة مقدمة من عشوي نصر الدين، بجامعة مستغانم بالجزائر، وقد سعى الباحث إلى الوقوف والتعرف على الأساليب الكمية التقليدية والمستحدثة التي يمكن بها تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والعرض المتوفر منها بالمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق أساليب معينة لتحديد

مقدمة عامة

الاحتياجات من القوى العاملة، يندرج في كونه دور يتصف بأنه (فن أكثر من كونه علم) وأنه يجب التمهيد في الوقت نفسه في ذلك وأن لا تطول فترة التنبؤ لمدد طويلة حتى لا يقع الخطأ في التقدير.

- تخطيط القوى العاملة (المفاهيم، الأسس، الأساليب) (1999):

وهي دراسة من إعداد الباحث كمال مصطفى من جمهورية مصر العربية مقدمة إلى مركز الأهرام للتنظيم وتكنولوجيا المعلومات صدرت ضمن دورية المركز التي تحمل اسم (كتاب الاقتصادي) في عدد 141 أول أكتوبر 1999م، وتناول فيه باستفاضة موضوع تخطيط القوى العاملة من حيث المرتكزات الثلاث المفاهيم، الأسس، الأساليب، وتعتبر الدراسة مرجع قيم لمثل هذه الدراسات والأبحاث.

- واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظة غزة (2008):

وهي دراسة من إعداد جمال خليل عدوان مقدمة لنيل درجة الماجستير بالجامعة الإسلامية، كلية التجارة، بقطاع غزة فلسطين، وقد أراد الباحث من دراسته التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة بالمستشفيات المحددة وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين تخطيط القوى العاملة وأهداف المؤسسات الاستراتيجية وخططها وكشفت أن هناك فروق تعزى لمتغير مكان العمل بالتحديد، وهي دراسة متكاملة.

- واقع تخطيط القوى العاملة في جامعة الملك سعود دراسة ميدانية (1428هـ):

وهي دراسة مقدمه من فهد محمد دحيم سنة 1428هـ لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، وقد هدف الباحث للتعرف على واقع تخطيط القوى العاملة بالجامعة المذكورة واستخدم الباحث منهجين هما المنهج الوصفي المسحي ثم التحليل الوثائقي والذي يشمل الإحصائيات والبيانات وخلص إلى نتائج أهمها، أن عملية تخطيط القوى العاملة بالجامعة تتحدد فيها بالضرورة قنوات الاتصال الرسمية والتسلسل الإداري وقد اتفقت نتائج المقابلات الشخصية مع الإستبانة في وجود معوقات تعيق عملية التخطيط.

مقدمة عامة

7 - المنهج المستخدم :

استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لتحديد متغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فاستخدمنا المنهج التحليلي لمعالجة مختلف المعطيات.

8- تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وبلوغ أهداف الدراسة قسمنا الموضوع إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين والثالث تطبيقي، على النحو التالي:

حيث تطرقنا في الفصل الأول: الى تخطيط توظيف وتطوير القوى العاملة، وفيه نتناول تخطيط القوى العاملة، توظيف القوى العاملة، تدريب وتنمية القوى العاملة.

أما الفصل الثاني: مدخل نظري حول نمو المؤسسة الاقتصادية، وفيه نبين ماهية المؤسسة الاقتصادية، نمو المؤسسة الاقتصادية، محيط ودورة حياة المؤسسة الاقتصادية.

أما الفصل الثالث: الذي يتمثل في دراسة الحالة، حيث نسقط الجانب النظري على هذه الدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة ملبنة سيدي خالد (زعرورة)، نتطرق فيه إلى: ماهية ملبنة سيدي خالد (التعريف بالمؤسسة)، وواقع القوى العاملة فيها وأثر تخطيط القوى العاملة على نمو المؤسسة.

الفصل الأول

تخطيط، توظيف وتطوير القوى العاملة

تمهيد:

تعتبر وظيفة تخطيط القوى العاملة أو الموارد من الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد، وهي عبارة عن تحديد الوظائف والأعمال اللازمة سواء على مستوى الأجهزة التنفيذية للمؤسسات العامة أو الخاصة، مع وضع الشروط التي يلزم توفرها في من يشغل كل عمل أو وظيفة، ثم اختيار الشخص اختياراً موضوعياً للحصول على أكبر كفاية إنتاجية منها، ويعني ذلك التنبؤ بحجم الطلب والعرض من القوى العاملة، والتي عن طريقها تستطيع المنظمة تحديد العمالة المطلوبة لها كما ونوعاً وفي الوقت المناسب، وسنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

المطلب الأول: تعريف تخطيط القوى العاملة وأهدافها

المطلب الثاني: خطوات تخطيط القوى العاملة

المطلب الثالث: أساليب ومعوقات تخطيط القوى العاملة

المبحث الأول: تخطيط القوى العاملة

يعتبر تخطيط القوى العاملة جزءاً من عملية التخطيط الشامل للموارد المتاحة للمنظمة وبمعنى آخر هو عملية إعداد برنامج مدروس ومحدد لتقدير احتياجات المنظمة مستقبلاً من العمالة.

المطلب الأول: تعريف تخطيط القوى العاملة وأهدافها

سنذكر أهم التعاريف التي شملت تخطيط القوى العاملة وأهدافها وهيكلها فيما يلي:

1- تعريف وظيفة تخطيط القوى العاملة:

يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة بأنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، من تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، التي تستجيب لأهداف المنظمة والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد¹.

« إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب²».

أو بمفهوم آخر هو « عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى العاملة في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى رضا العاملين³».

بمعنى آخر فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة للمهام والواجبات المنوطة بها، بكفاءة

¹ - نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، بحث مقدم إلى كلية الحقوق والعلوم التجارية-قسم العلوم التجارية-جامعة مستغام-الجزائر، ص4.

² - عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997م، ص163.

³ - موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1 عمان 1999ن ص285

وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط، والتي تشكل هي نظاما فرعيا منه بما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها¹.

2- أهداف وفوائد تخطيط القوى العاملة:

يمكن من خلال تعريف تخطيط القوى العاملة السابق أن تحدد أهداف تخطيط القوى العاملة كما يلي²:

2-1- الأهداف المنتظرة من التخطيط:

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

- التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث النوع والعدد.

- و من خلال البيانات والمعلومات المشار إليها يتم التوصل إلى تحديد المشاكل التي تحد وتكبح من الاستخدام الرشيد لقوى العمل الحالية والمستقبلية.

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر، مع مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع عدم ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين.

- التدبير والحصول على حاجة المؤسسة من القوى العاملة ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل.

- وضع الأسس لتطوير أنشطة وبرامج القوى العاملة، كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب وتقارير تقويم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.

-تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة.

¹ - نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مرجع سبق ذكره، ص5.

² - عبد الرحمان انور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت 1974، ص33-48. بتصرف

2-2- فوائد أو مزايا تخطيط القوى العاملة:

إن تخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها، وغياب هذه الأخيرة يعني أن تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساساً على التخمين، ومن مزايا تخطيط القوى العاملة والتي تعود على المؤسسة القائمة به ما يلي¹:

* يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، بما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين، وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الأعباء غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب حالة الفائض الواضح.

* إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة لها، وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم.

* المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذه النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.

* إتاحة الفرصة أمام المؤسسة لمراجعة موائمة هيكلها التنظيمي وهيكل الوظائف فيها.

* يجعل المؤسسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية، ولمواجهة التغييرات الطارئة في هيكل القوى العاملة فيها.

* يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري داخل المؤسسة.

* تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالمهارات، القدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى قدرات بشرية معينة.²

¹ - منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقويم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات، الكويت سنة 1975، ص، 13-14.

² - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت 1993، ص66.

3- هيكل تخطيط القوى العاملة:

إن وضع برنامج لتخطيط القوى العاملة، إنما يتضمن أولاً: تحديد أهداف التنظيم ثم دراسة كل من الموقف الحالي للقوى العاملة بالمؤسسة والاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية لمقابلة هذه الأهداف.

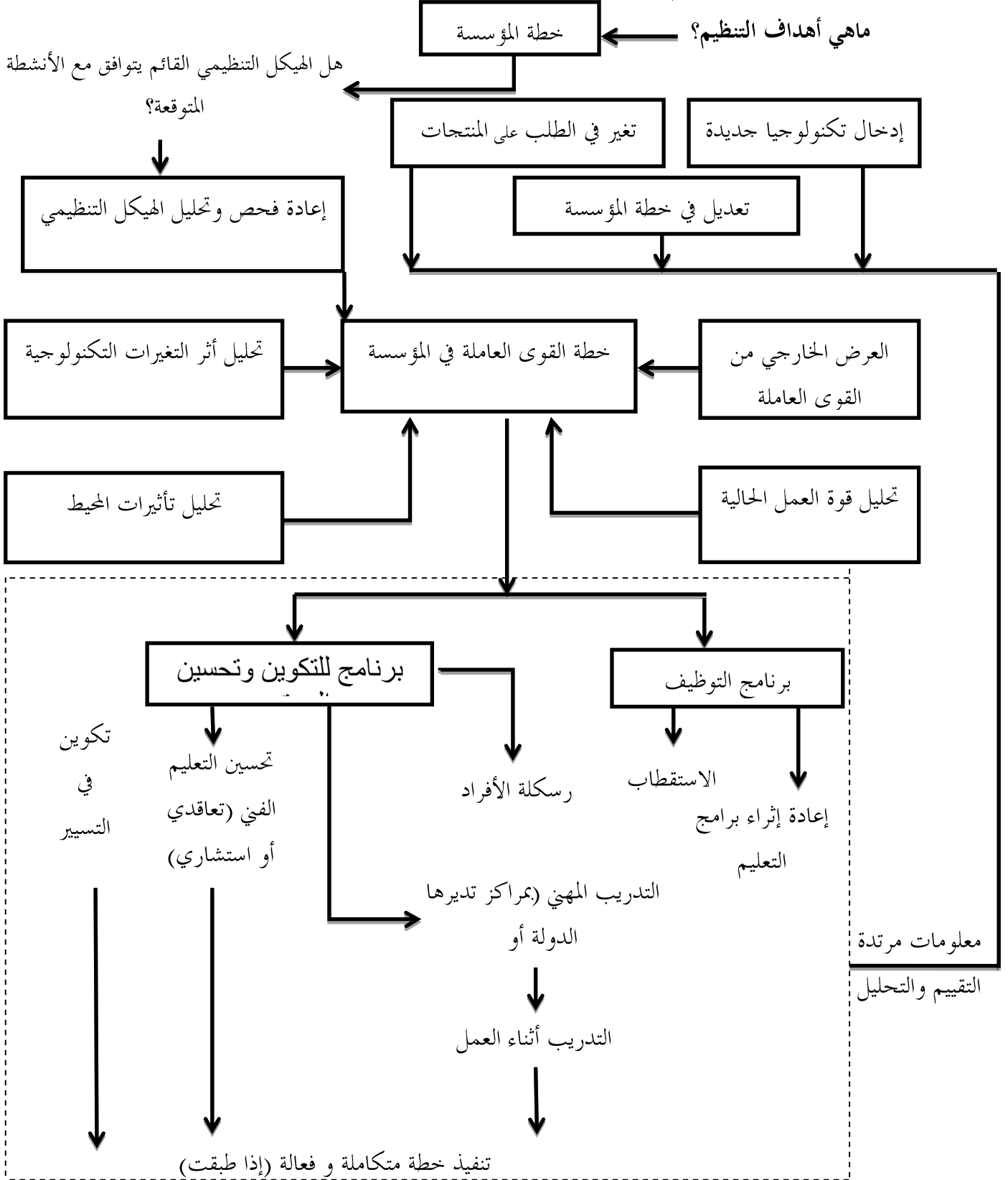
فالموقف الحالي، يجب أن يحلل في ضوء الهيكل التنظيمي وأيضا في ضوء قدرات الأفراد العاملين، تحليل الهيكل التنظيمي سيوضح طبيعة الوظائف بالمؤسسة ومستويات وخطوط الترقية بينها. كذلك يجب عمل تقديرات التغيير والتطور المستقبلية في القوى العاملة، وهذا التقدير يؤسس على المعلومات التالية:¹

- معرفة هيكل العاملين الحاليين، وكذلك احتمالات التقاعد لبلوغ السن المقدر لذلك.
- الضياع الطبيعي ويفيد في هذا الشأن عمل إحصائيات بمعدل دوران العمل، وتعاون هذه الإحصائيات في التنبؤ بعدد الأفراد الحاليين المتوقع تركهم المؤسسة خلال الفترة التي تغطيها الخطة.
- التوسع المقترح لأوجه نشاط المؤسسة مبنيا على نتائج أبحاث السوق والتقدم التكنولوجي وتقدم التعليم والتدريب والتغيير في الحجم السكاني ودراسة القوى التنافسية وغيرها من العوامل المتغيرة المحيطة بالمؤسسة.
- و إجراء المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والقوى العاملة الحالية سيوضح أبعاد المشكلة بكشفه عن عدد ونوع ومستوى الخبرات والكفايات البشرية المطلوبة لتأمين مستقبل المؤسسة والمحافظة على توازنها، ويعتبر الشكل(1) هيكل نموذجي لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة.²

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص132.

² - نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة- مرجع سبق ذكره، ص 7.

الشكل (1-1): هيكل نموذجي مبسط لتخطيط القوى العاملة



المصدر: نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

المطلب الثاني: خطوات تخطيط القوى العاملة

يتكون تخطيط القوى العاملة من أربع خطوات أساسية هي¹:

1-تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة:

و تبدأ هذه الخطة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارات المعنية.

2-تحديد المهارات والخبرات المطلوبة:

أي التنبؤ بالمهارات والخبرات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات.

3-تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية:

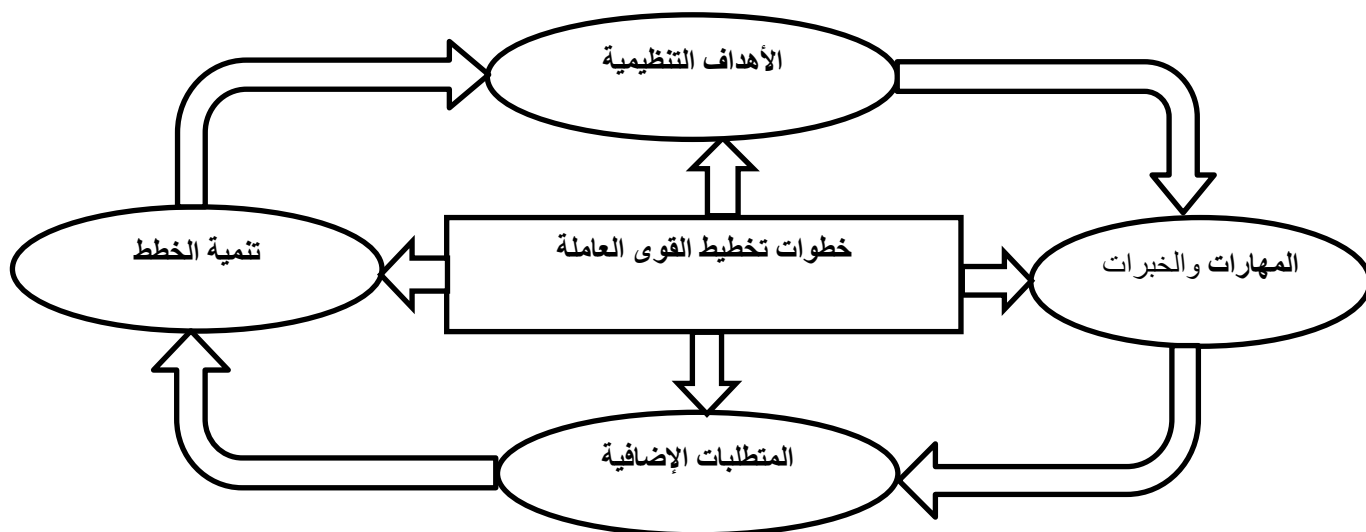
أي بعد معرفة النوع والعدد المطلوب يتم تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة.

4-تنمية الخطط التنفيذية:

أي يتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لاحتياجات المؤسسة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة إلى إضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط إلى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه، التدريب، أما إذا كان المطلوب هو تخفيض العمالة فإنه لا بد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة.

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص68-69.

-شكل رقم (1-2): خطوات تخطيط القوى العاملة:



المصدر: حمداي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المطلب الثالث: أساليب ومعوقات تخطيط القوى العاملة:

يقصد بهذه الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين بالمؤسسة في مختلف المهن ودرجات الكفاءة بكل منها، والتي تلزم لإنجاز حجم النشاط الاقتصادي المخطط للمؤسسة عن فترة زمنية مستقبلية¹.

1-أساليب التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة (الطلب):

هناك عدد من أساليب التنبؤ للوقوف على حاجة المؤسسة من القوى العاملة(الطلب).

والأسلوب الواجب تبنيه يعتمد على عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل ونوعية الإنتاج والقوى العاملة التي تقوم به، ونوع المعلومات المتوفرة، وفي هذا القسم سنقدم عرضاً للأساليب المتوفرة مع تقديم أخرى مطورة ومقترحة.

¹ - محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1994. ص-127-132

1-1 أسلوب تنبؤات الخبراء:

حيث تلقى مسؤولية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة على الأفراد المتخصصين والذين لديهم معرفة في تقدير هذه الحاجات المستقبلية وغالبا ما يكون المدراء أكثر معرفة من غيرهم في حاجة المؤسسة أو حاجة أقسامهم وإداراتهم من القوة العاملة للفترة القادمة¹.

وفي هذا المجال يمكن الاستعانة بمجموعة من مديري الإنتاج الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له، وهذا الأسلوب يدعى أسلوب دلفي الذي يقوم على الحكم الشخصي (أو التخمين) وهو عبارة عن سلسلة مكثفة من الأسئلة لكل خبير(عن طريق سلسلة من الاستبيانات) بشأن موضوع أساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العكسية.

● ولنفترض أن إحدى المؤسسات تريد تقدير عدد العمال اللازم لتسيير عملية الإنتاج لعام مقبل، فإن الإجراء الذي يتبع كما يلي:

● اختيار لجنة من الخبراء من حوالي 5-7 أفراد من مديري الإنتاج.

● توزيع الاستبيان رقم(1) عليهم، ويشتمل على عرض للمشكلة ويطلب منهم تعبئة بإيراد أرقام القوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للعام القادم بدقة.

● توزيع الاستبيان رقم(2) مشتملا على المعلومات التي طلبها كل منهم، ويطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى العاملة، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم بها التوصل إليها، والمعلومات التي يرغب الحصول عليها لبلورة التقدير.

- تكرار الخطوة السابقة ثلاث مرات (استبيان رقم 3 و4 و5) بفاصل فترة أسبوع فيما بين الاستبيان والذي يليه، وفي كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء موجز للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الاستبيانات السابقة وفي النهاية نستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة في الاستبيانات السابقة وفي النهاية نستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للعام التالي:

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 1996، ص133-134.

• إن حسنات هذا الأسلوب هي أنه سريع وسهل التنفيذ إلى حد ما، ومن المفترض أنه يعتمد على معرفة الخبراء أو مديري الإنتاج الواقعية بالوضع.

• ومن الناحية الأخرى لهذا الأسلوب بعض السلبيات، فهو أولاً يفترض أن المدراء أنفسهم يقومون بوضع مثل هذه التنبؤات، وإذا لم يفعلوا ذلك فهم سيلجؤون على الأرجح إلى التخمين عند ملء الاستبيانات¹.

1-2- أسلوب تحليل الانحدار:

أسلوب تحليل مسارات الانحدار من الأساليب الرياضية في التوصل للطلب من القوى العاملة ويقوم على فكرة إيجاد علاقة إحصائية بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة (المتغيرات الداخلية) على الحاجة إلى القوى العاملة (المتغيرات الداخلية).

يمكن الاستدلال المباشر من حجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة (X) على حجم القوى العاملة (Y) لتحقيق هذا الحجم وذلك من دراسة طبيعة العلاقة بين حجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة في السنوات السابقة وبين عدد العاملين المناظر له. ويمكن عمل هذه الدراسة وذلك بتجميع أرقام الإنتاج من ناحية استناداً إلى أن هناك تغيرات حدثت بها وعدد العاملين المناظر لكل تغير في حجم الإنتاج من ناحية أخرى.

هذا ويمكن بحث هذه العلاقة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين الظاهرتين أي بين مستويات الإنتاج والقوى العاملة المناظرة لها، فمعامل الارتباط يقيس مدى تغير مشاهدات القوى العاملة نتيجة لتغير حجم الإنتاج².

¹ - عبد الرحمان أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت، 1974، ص33-48 بتصرف.

² - منصور أحمد منصور، القوى العاملة، تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مرجع سبق ذكره، ص15-17 بتصرف.

–الانحدار المتعدد:

افتراضنا في السابق أن تغير حجم القوى العاملة هو دالة لتغير وحيد حجم الإنتاج أو المبيعات أو القيمة المضافة بالإضافة إلى متغير عشوائي، وفي كثير من الأحيان نجد أن مثل هذا الافتراض مناسباً ومقبولاً، ولكن إضافة متغيرات أخرى في تفسير تغير أعداد العاملين: الإنتاج الوطني الاجمالي، الدخل الفردي، النمو الصناعي لقطاع نشاط المؤسسة، معدل البطالة...إلخ.

قد يزيد من دقة النموذج كذلك¹.

وذلك باعتبار ثبات معدل الإنتاجية بالزيادة فيمكن أن يكون لدينا المعادلة التالية كمثال:

● قوى العمل الحالية = 800 فرد

● حجم الإنتاج المستهدف = 150%

● معدل إنتاجية العمل المستهدف = 125%

● إذن فقوى العمل اللازمة = $\frac{800 \times 150}{125} = 960$ فرد

1-3- أسلوب معدل الاستثمارات:

قد يتبع أسلوب تخطيط القوى العاملة على أساس معدل الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد، ويحسب ذلك على النحو التالي²:

استثمارات المشروع

حجم الطلب على القوى العاملة = $\frac{\text{استثمارات المشروع}}{\text{الاستثمارات اللازمة لتشغيل عامل واحد}}$

¹ - زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط- 2، 1989، ص240 وما بعدها.

² - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1994، ص83.

من مشكلات هذا الأسلوب صعوبة تحديد الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد في ظروف المتغيرات في التضخم الاقتصادي (الأسعار) وإدخال التقنية الحديثة في الأعمال، ويتم عادة التغلب على هذه الصعوبات بالرجوع إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسات الشبيهة.

1-4- أسلوب تحليل المستخدم والمنتج:

يمكن استعمال هذا الأسلوب في تقدير حاجة المؤسسة من القوى العاملة باعتبار أن في معظم المؤسسات نجد عديد من الأقسام الإنتاجية مرتبطة ببعضها من الناحية الفنية فنجد أن إنتاج بعض الأقسام يعتمد على إنتاج الأقسام السابقة لتصنيعه أو تشطيه فإنتاج أي قسم إما يباع مباشرة أو يستخدم بواسطة بعض الأقسام الأخرى لإجراء بعض العمليات الصناعية الإضافية عليه، وتصبح مشكلة إدارة المؤسسة هي تحديد حجم القوة العاملة اللازمة لكل قسم من أقسام المصنع، التي تفي بحجم الإنتاج المستهدف لكل قسم لتلبية احتياجات السوق الخارجي من كل منتج وكذا احتياجات الاستخدام الداخلي من هذه المستخدمات.

فبمقارنة حجم العمل اللازم الذي يتم ترجمته بحجم القوة اللازمة بما هو متاح منها داخل المؤسسة وخارجها، يمكن للمؤسسة في هذه الحالة اتخاذ الإجراء المناسب. فإذا كان حجم القوى العاملة اللازمة لتنفيذ برنامج الإنتاج المخطط، أكبر من عدد العاملين حالياً بالمؤسسة ففي هذه الحالة نلجأ إلى سد النقص من القوى العاملة عن طريق:

- توظيف عاملين جدد أو تشغيل العاملين وقتاً إضافياً، أو اللجوء إلى العمالة الخارجية والحل الأخير في حالة عدم قدرة المؤسسة على توفير المطلوب من القوى العاملة هو تعديل برنامج الإنتاج المخطط بشكل يتلاءم مع سوق العمل.

أما في حالة كون حجم العمل المطلوب أقل من حجم العمل المتاح، بمعنى أن حجم القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ برنامج الإنتاج المستهدف هو أقل من العدد المتاح من العاملين داخل المؤسسة، فتلجأ هذه الأخيرة إلى:

- تسريح العاملين (غير المهرة).
- الإحالة على التقاعد المسبق.
- تخفيض ساعات العمل.
- إلغاء العمل الإضافي.
- إعطاء إجازات طويلة.

أما في حالة تساوي حجم العمل المطلوب مع حجم العمل المتاح فليس هناك من مشكلة ومن ثم تسير الأمور بمجراها الطبيعي.

يقوم أسلوب المستخدم والمنتج على عدة افتراضات، يمكن تلخيصها من الناحية النظرية فيما

يلي:

1- أن المؤسسة مقسمة إلى أقسام منفصلة، وكل منها ينتج منتج واحد متجانس.

2- أنه يوجد طريقة إنتاجية واحدة تستخدم في إنتاج كل منتج.

3- أن دالة الإنتاج لكل قسم أو مرحلة إنتاج خطية، معنى ذلك أن عوامل الإنتاج تستخدم بنسب ثابتة ثبات الغلة بالنسبة للحجم.

4- أجور العمال تبقى ثابتة لا تتغير في المدى القصير.

إن تطبيق هذا الأسلوب للتنبؤ بحجم القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ برنامج الإنتاج المستهدف، لا يصلح إلا في المدى القصير لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار التحولات التقنية، لكنه يبقى كأداة قيمة بالنسبة لمؤسسات الإنتاج المتعددة في عملية تخطيط القوى العاملة بطريقة عقلانية¹.

¹ - فؤاد محمد القاضي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، مجلة الإدارة العامة، العدد (28) مارس 1981، معهد الإدارة العامة، ص 147-148.

2-أساليب وتقنيات التنبؤ بالعرض الداخلي:

بعد التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة للفترات المستقبلية تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس الفترات المستقبلية القادمة، إذ تشمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي والعرض الخارجي، سينصب اهتمامنا هنا على دراسة العرض الداخلي من القوى العاملة.

2-1-أسلوب التنبؤ بالعرض:

يتم التنبؤ (جانب العرض) بحصر القوى العاملة على رأس العمل على أساس الفئات الوظيفية أو المستويات الوظيفية المختلفة، وي طرح من هذا العدد عدد العاملين المتوقع فقدانهم خلال مدة الخطة، التقاعد، الاستقالة، أو الفصل، الوفاة، إجازات الغياب.

ويضاف للعدد: الموظفون المتوقع نقلهم أو ترقيةهم... إلخ ليشغلوا إحدى وظائفها، ويكون الناتج عرض القوى العاملة¹.

2-2-أسلوب مصفوفة الانتقال:

ونبين فيما يلي كيفية استخدام مصفوفة الانتقال من تحليل حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متتالية والتنبؤ بتركيبها المستقبلي:

حيث يقوم بناء المصفوفة على افتراضات عدة هي:

1- ضرورة وجود بيانات دقيقة ومفصلة لدى المؤسسة عن حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة فيها، وأن تكون تلك البيانات، عن سلسلة زمنية طويلة نسبياً، ويمكن تحويلها إلى صورة نسب و احتمالات.

2-الثبات النسبي لحركة العاملين، الالتحاق والترك للوظائف ومن أجل تطبيق الأسس أو الفرضيات السابقة، يفترض أننا استخراجنا البيانات من سجلات قسم الموارد البشرية لإحدى المؤسسات عن فترة مدتها خمسة سنوات وأن حركة الأفراد هي بين ثلاثة وظائف:

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" الطبعة الثالثة، عمان، سنة 2005، ص138.

- نرّمز للوظيفة الأولى بالحرف (A).
- نرّمز للوظيفة الثانية بالحرف (B).
- نرّمز الوظيفة الثالثة بالحرف (C).
- وأيضاً حالات ترك الخدمة في كل من هذه الوظائف والتي نرّمز لها بالحرف (D).

ولحساب النسب أو الاحتمالات المقابلة لهذه الحركة يجب أن نتبع الخطوات التالية:

- حصر عدد الأفراد في كل وظيفة من الوظائف الثلاثة في بداية كل سنة من السنوات الخمسة.
- عدد الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة في نهاية كل سنة ممن كانوا فيها في بداية السنة وعدد الذين تركوا الوظيفة لشغل واحدة من الوظائف الأخرى، خلال السنة، وعدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة.

- ثم مجموع الأفراد في كل وظيفة في بداية السنوات الخمس.

4- كذلك مجموع الأفراد الذين بقوا في كل وظيفة، ممن كانوا فيها في بداية السنة لكل من السنوات الخمس، وكذلك عدد الأفراد الذين انتقلوا ليشغلوا واحدة من الوظائف الأخرى خلال السنوات الخمس، وعدد الذين تركوا الخدمة بالنسبة لكل وظيفة.

5- تحديد نسب الأفراد، الذين بقوا في كل وظيفة، ونسب الذين انتقلوا منها إلى كل من الوظائف الأخرى ونسب الذين تركوا الخدمة في كل وظيفة.¹

¹ - خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 ص 84-86 بتصرف.

المبحث الثاني: توظيف القوى العاملة:

إن عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي الوظائف لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول بأن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، ويتضح ذلك من خلال عمليتي الاستقطاب، و الاختيار والتعيين.

المطلب الأول: الاستقطاب

بعد إنجاز عمليات تحليل وتوصيف الوظائف و التخطيط للموارد البشرية و تحديد القوى العاملة اللازمة للمؤسسة تأتي مرحلة تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الوصول الى أفضل العناصر واستقطابها، وتختلف عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة سواء من داخل أو خارج المؤسسة باختلاف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المؤسسة وظروفها، والخبرات التي توفرها للعاملين فيها ، فكلما توسعت المؤسسات وتمتعت بسمعة طيبة في المجتمع ، كلما زادت الرواتب والميزات الأخرى للعاملين فيها وكان أسهل عليها أن تستقطب عناصر جيدة¹.

1- مفهوم الاستقطاب:

بما أن الحاجة إلى الاستقطاب دائما مستمرة، فإن تلبية تلك الحاجات بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب، والمقصود بالاستقطاب اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة النشاطات المنظمة الخاصة

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص174

بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة و المرغوبة وفي الوقت المناسب¹.

وعليه يمكن تعريف الاستقطاب على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة.

ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء إضافة إلى المنظمة و إدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا².

2- أهمية الاستقطاب:

يمكن القول بأن عملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين التخطيط وعملية الاختيار.

وعلى هذا الأساس فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة، إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية³:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد المناصب الشاغرة.
- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

¹ - زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت، ذات السلاسل، ص140.

² - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص175-176.

³ - Cenzo,D.A ,and.S.P,Robbins. human ressource management ,5ed.1996.p440.

- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، وكسب رأي ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الاستخدامية الإيجابية أمامهم، والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء. مما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدن قيد الطلب.
 - جذب أكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.
 - تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.
 - تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الإستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن المميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات.
- يتبين لنا مما سبق بأن أهداف الاستقطاب تصب في خدمة مصالح المنظمة، إلا أن نجاح الاستقطاب مرهون أيضا بفهم وإدراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف، وهذا بالتالي معناه أن الوجه الآخر للاستقطاب هو المرشح أي طالب العمل، الذي إما أن يقبل بشروط العارض صاحب العمل أو يرفض عرضه.

3: مصادر الاستقطاب:

مهما أثمرت جهود المنظمة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بنظر الاعتبار إجابة السؤال التالي:

– أين تبحث المنظمة عن مرشحيها؟¹

فإجابة هذا السؤال تتضمن التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب حيث تتعدد وتختلف المصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن عمل اللجوء إليها حسب طبيعة تلك الجهة، فإن حكومية فإنها ملزمة بمحكم القوانين وبحكم ضرورة توفير تكافؤ الفرص أمام كافة الناس كدافعي الضرائب، أن تعلن وتعمم عن الوظائف الشاغرة، وحتى ولو لم يكن هناك أي مبرر اقتصادي، بمعنى أن الجهاز الحكومي قد يتكلف كلفة كبيرة في الإعلان عن الحاجة لموظف ما، أما جهات العمل الخاصة فتلجأ إلى طرق أسرع و أسهل للوصول على العامل المطلوب دون تحمل تكاليف إضافية، ومن بين هذه المصادر:²

أولاً: المصادر الداخلية:

وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

أ–النقل بين الوظائف المختلفة:

يقوم أسلوب النقل بين الوظائف المختلفة للمنظمة من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر ويساهم هذا الأسلوب بتغذية الوظائف الشاغرة عن طريق نقل الأفراد المناسبين من حيث الخبرة والأهلية للعمل المتاح وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة لأشغال هذه الوظائف، فعندما يصار لاعتماد أسلوب إعادة توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة وفقا للخبرات والمؤهلات المتاحة لديهم.

ب–الترقية (الترفيه):

يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى، تنطوي على زيادة في المستوى الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى، ويعد

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 180

² - خضير كاظم حمود، ياسين كاتب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ص 96-97.

الترقية أو (الترقية). بمثابة المكافأة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والانتماء والبذل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية والخدمية وغالبا ما تتفاوت المنظمة في الأنظمة المعتمدة للترقية لديها.

ب-1- الترقية (بالأقدمية): وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعد انقضاء مدة زمنية محددة سنة أو أكثر يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي والأدبي في المنظمة ذاتها ولذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها غير أن هذا الأسلوب يشجع استخدامه في المنظمات العامة والمنظمات العسكرية على وجه الخصوص.

ب-2- الترقية (بالاختيار): ويقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختيار وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني، إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات والكفاءات العالية وسبل التحفيز والإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين، إن هذا الأسلوب من شأنه أن يغذي المنظمة بأفضل الكفاءات والقابليات والمهارات المتاحة لديها ويساهم هذا الأسلوب باختيار الأفراد الذين يتمتعون بروح التميز والإبداع وغالبا ما يتم استخدامه لتغطية الحاجات الوظيفية في المراكز الإدارية العليا للمنظمة.

ج- المعارف والأصدقاء: يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها.¹

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص48.

ثانيا: المصادر الخارجية:

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب مايلي¹:

أ-الإعلانات:

يعتبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة من أكثر الوسائل الشائعة باستقطاب العاملين للمنظمة، ولغرض تحقيق الإعلان لسبل النجاح الهادف في استقطاب ذوي الكفاءات والقدرات العالية لابد أن يوضح الإعلان نوع العمل وطبيعته والشروط الواجب توافرها لدى المتقدمين في طلب الوظيفة...إلخ، ويعتبر الإعلان من أكثر الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة سيما إذا تضمن الإعلان مواعيد التقدم للوظيفة والمؤهلات والشروط ونبذة عن طبيعة المنظمة المعلنة ونشاطاتها وعنوانها...إلخ من البيانات التي تشكل جذبا مغريا للمتقدمين لملء الوظائف الشاغرة، وإضافة إلى الإعلان أحيانا يلجأ بعض طالبي العمل التوجه للمنظمة وترك بياناتهم الشخصية لدى إدارة الموارد البشرية وعندما يتم الإعلان عن الوظائف يتم البت في تلك الطلبات ويجري تبليغ ذوي العلاقة بقبول أو عدم قبول طلباتهم في التوظيف أو التشغيل لدى المنظمة المعنية.

ب-توصية العاملين الحاليين:

تعتبر التوصيات التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين في المنظمة من أفضل الوسائل المستخدمة في استقطاب والحصول على الموارد البشرية، إذ أن العديد من الباحثين والاختصاصيين أشاروا إلى أن هذا المصدر يعتبر من المصادر المهمة والمفضلة لدى العديد من المنظمات لا سيما إذا كانت التوصية يقوم بتقديمها العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية أو ممن يتسمون بالولاء والانتماء إلى المنظمة ويتصفون بالصدق والزاهة في تقييم ممن يتم التوصية بهم موضوعيا، إذ أن البعض من هذه التوصيات غالبا لا تفضل بين العلاقات الشخصية وبين المؤهلات للعمل، وهذا ما يجد بعدم نزاهة التوصية وعدم

¹ - حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص98.

تحليها بالصدق والموضوعية، كما أن بعض المنظمات تقوم بقبول التوصيات المقدمة من أبناء العاملين وأقاربهم أو معارفهم، حيث أن المنظمة تتوخى من قبول مثل هذه التوصيات إيماناً منها بتعزيز مشاعر الرضا والانتماء لهؤلاء العمال وخفض التكاليف الناجمة عن التوظيف¹.

ج- وكالات الاستخدام: وتمثل في الوكالات التالية:

ج-1- الوكالات العامة:(الحكومية) public Agencies:

وهذه المنظمات تقوم بتكوينها الدولة عادة حيث أنها تحتفظ بسجلات و بيانات بأسماء الأفراد الراغبين بالعمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا ومهارات ملائمة وإن مثل هذه المنظمات غالباً ما تنتشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع.

ج-2- الوكالات الخاصة: privet Agencies:

هذه المنظمات لا تختلف عن سابقتها، إذ أنها تتواجد في العديد من البلدان والأقطار إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات الجاذبة لذوي المؤهلات والكفاءات العليا لغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريفية في مجال العمل، ولذا فإن هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين، بدءاً بالإعلان عن الفرد العامل خلال مدة تجريبية تتراوح بين 3-6 أشهر لحماية المنظمة وإدارتها إذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة متناهية.

ج-3- الوكالات الاستشارية Consultant Agencies:

إن الوكالات الاستشارية عبارة عن منظمات متخصصة في تقديم منشوراتها في المجال توفير الموارد البشرية خصوصاً في المجالات الفنية الدقيقة وكذلك ترشيح العاملين في المجالات التي يتم فيها تقديم الاستشارات ولذا فهذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن الأفراد والعاملين ذوي المهارات الفنية النادرة أو التخصصات النادرة.

¹ - حضر كاظم حمود- ياسين كاسب الخرشنة (إدارة الموارد البشرية)، مرجع سبق ذكره ص99.

د- المدارس والمعاهد المهنية والجامعات: **schools institutes and universities** :

تعتبر المدارس والمعاهد المهنية والجامعات مؤسسات أكاديمية وعلمية غالبا ما توفر الفرص للمتخرجين الجدد من أبنائها، إذ أن بعض هذه المؤسسات من ضمن الخدمات التي تقدمها لهم في توفير فرص العمل أو المساهمة في البحث عنها. كما أن هذه المؤسسات تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات أو المهارات المطلوبة من قبلهم، فهي إذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج (طالب التشغيل) وبين منظمات الأعمال التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية لتغطية الحاجة إليه¹.

هـ- الجمعيات والنقابات المهنية:

إن الجمعيات والنقابات المهنية غالبا ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمتسبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الأعمال في الأسواق المحلية ولذا فإن هذه المنظمات تساهم بتوفير فرص الحصول على العمل وتزويد المنظمات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى متسبيها مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين.

و- برنامج التدريب والتشغيل:

تقوم بعض المنظمات المدنية مثل مؤسسات التدريب والتأهيل وغيرها من المنظمات العاملة في هذا الحقل بإعداد وتصميم برامج تدريبية و تأهيلية لبعض الشباب طالي العمل أو ممن لا تتوفر لديهم بعض المؤهلات الفنية أو التخصصية، وغالبا ما تقوم هذه البرامج بتأهيل هؤلاء الأفراد الراغبين في الحصول على العمل ثم يتم ترشيح هؤلاء الأفراد الذين اجتازوا تلك الدورات بنجاح وتوفق إلى المنظمات التي تتوفر لديها الحاجة الفعلية للتشغيل وفي إطار التخصصات المطلوبة للعمل².

1 - حضر كاظم، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص100.

2 - حضر كاظم، نفس المرجع، ص101.

المطلب الثاني: الاختيار والتعيين.

إن عملية الاختيار والتعيين من الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الأفراد في أي مشروع أو منظمة، وتساهم فيها بجهد كبير، كما أنها مرحلة لاحقة لتخطيط القوى العاملة.

1 مفهوم الاختيار والتعيين:

تباين المفاهيم التي تعبر بها عن عملية الاختيار، فيعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانوناً، أو وسيلة مواءمة ما بين الأفراد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك فإن عملية الاختيار يمكن أن تعبر عنها « بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح».

ويمكن أن يستخدم نفس المفهوم إلى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة ما ووظيفة محددة، فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة، مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

ومنه يمكن التعريف ببساطة الاختيار على انه انتفاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

وعادة ما يبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف¹.

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص50-51.

2 أهداف الاختيار والتعيين:

توجه معظم أهداف اختيار وتعيين الموارد البشرية إلى تحقيق الحاجات الرئيسية التالية¹:

2-1 حاجات المنظمة:

تأتي في طليعة الأهداف التي تلي حاجات المنظمة عن طريق اختيار وتعيين الأفراد الأكفاء لأهداف الإنتاجية، فالمنظمة التي تختار وتوظف النخبة والنوعية من الأفراد، وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك، إنما تهدف بالدرجة الأولى على رفع كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية/ الربحية أو الإنتاجية/الخدمية، أما المنظمة التي تختار وتعين أفراد غير أكفاء فتتكبد تكاليف هي بغنى عنها، وقد تفشل في الوقت نفسه في الاستجابة لكافة حاجاتها الاستخدامية أو التوظيفية المختلفة.

2-2 حاجات الأفراد:

توجه أهداف الاختيار والتعيين أيضا إلى الاستجابة لحاجات الأفراد، فالأفراد يريدون الانضمام إلى المؤسسات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم، ولا بد أن تتحمل المنظمة مسؤوليتها اتجاه الفرد ولا بد أيضا للفرد أن يتحمل مسؤوليته تجاه المنظمة كونه قبل بالعرض المقدم له من طرفها.

2-3 الالتزام بالقوانين و التشريعات

قرارات الاختيار والتعيين التي تفتقر إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها تعتبر حكما قرارات خاطئة ومكلفة في آن واحد، فمن الطبيعي أن تنقيد أهداف الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة

بحيث يعطي الأفراد الفرص المتكافئة للحصول على الوظائف بعيدا عن شتى أنواع التفرقة والتمييز، بحيث يحصل الأفراد على مختلف أنواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلقة.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية-لبنان-2002، ص196.

3- خطوات عملية الاختيار والتعيين:

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة إلى أخرى ويتوقف الأمر أساساً على نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضاً على إمكانيات المنظمة وحجم العمالة وسياساتها تجاه القوى العاملة ونظراً لحساسية عملية الاختيار يجب على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات، وشاملة في جميع المعلومات، وموضوعية في اتخاذ قرار الانتقاء.

ونعني بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءاً من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم اختيارهم، وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها الكلفة وما يعول على هذه الإجراءات من الوصول إلى أفضل اختيار، ذلك لأن اختيار الموظف الكفء رغم الكلفة المترتبة عليه إلا أن كلفه مبررة إذا ما كانت النتيجة إيجابية، ويوضح النموذج الثاني أن هناك أربع نتائج محتملة لقرار اختيار موظف ما وهي رفض الشخص المناسب أو قبوله، أو رفض الشخص غير المناسب أو قبوله¹.

الجدول رقم: (1-1) النتائج المحتملة لقرار معين:

الأداء بعد التعيين			
أداء غير جيد	أداء جيد		قرار التعيين
خطأ رقم 2 تعين شخص غير مؤهل	قرار صحيح بتعيين شخص مؤهل	قرار بالتعيين	
قرار صحيح برفض تعيين شخص غير مؤهل	خطأ رقم 1 رفض تعيين شخص مؤهل	قرار برفض التعيين	

Source: SP Robbins personnel of Hummen resources. engelwood new jersey prentice hall cliff inc 1978 p101

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

كما يمكن لعملية الاختيار أن تستهدف التأكد من مدى صلاحية المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة بحيث ينبغي أن تكون المهارات أو القابليات المرشحة تمتلك الحدود الدنيا للانسجام مع المسار الوظيفي المراد اختيار المرشح لإشغاله. و يمكن للمنظمة أن تحقق قدرا معينا من المزايا التي تسمح بها الاختيار السليم وهي¹:

1- تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاختيار من حيث تمتع المرشح الذي تم اختياره بدرجة عالية من المهارة والكفاءة والقابلية المطلوبة للعمل.

2- توفير درجة عالية من الاتساق بين المرشح المختار وطبيعة المسار الوظيفي المستهدف.

3- تقليص التكاليف المرتبطة باختيار مرشحين ذوي قابليات متدنية مما يعرض المنظمة لتطوير كفاءاتهم عن طريق التدريب مثلا وهذا ما يكبد المنظمة تكاليف لو أحسنت الاختيار تم تجاوزها. و لذا فإن عملية الاختيار والخطوات السليمة في اعتماده من شأنها أن تحقق للمنظمة العديد من المكاسب المادية أو الأدبية في إنجاز أهدافها.

4 - الأبعاد الجوهرية لعملية الاختيار والتعيين:

1- الدراسة والتحليل لطلبات الأفراد ويتطلب ذلك تبويب طلبات التوظيف وتصنيفها وتحليل بياناتها مما ييسر إجراء الخطوات التالية:²

2- ترتبط عملية الاختيار على معايير ومقاييس تم استنتاجها من التحليل السابق للوظيفة والوصف المتكامل للوظيفية والموظف الذي يجب أن يشغلها، بحيث يجب تحليل:

أ- مواصفات الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها.

ب- مواصفات الفرد من حيث التأهيل والخبرة والمهارات والقدرات وغيرها.

3- تنطوي عملية الاختيار على إجراء المقابلات اللازمة سواء كانت مبدئية أو تفصيلية أو متخصصة في أحد المجالات وذلك بقصد التصفية والوصول لانتقاء الأفضل.

¹ - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

4-تشتمل عملية الاختيار على بعض الاختبارات التي تسهم في التحقق من توفر المعايير والمواصفات الواجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظيفة.

5-إن قرار التعيين مرهون بتخطي الفرد المتقدم لشغل الوظيفة بجميع الإجراءات التي تحددها المنظمة و التي قد تختلف من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

5- مراحل عملية الاختيار:

بغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فإن عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة مترابطة ومحددة، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الاختيار من ناحية نظرية على المراحل التالية¹:

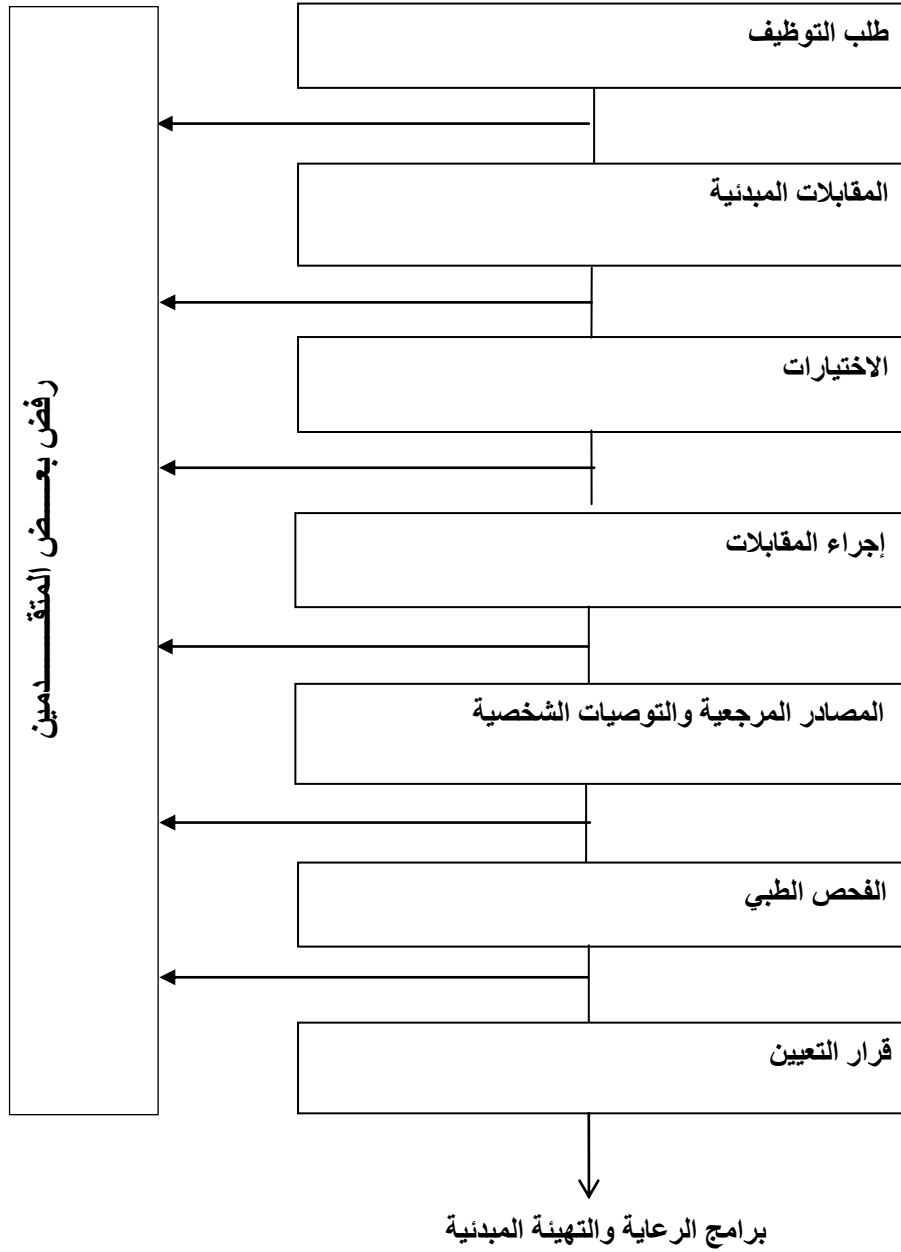
5-1 طلب التوظيف أو السيرة الذاتية:

تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات إذ أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار، وتزيد من فعاليته، حيث يقوم طالب الوظيفة بتعبئة نموذج الطلب الذي أعدته المنظمة أو يرسل سيرته الذاتية (CV). Curriculum Vitae وتمثل استمارات طلب التوظيف نموذج رسمي يملؤه المتقدمين لشغل الوظائف للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه عندما يلزم الأمر.

وغالبا ما يشمل طلب التوظيف على اسم المتقدم، السن، المؤهل، العنوان، الوظائف التي تقلدها الشخص فيما مضى، والمدة التي قضاها في كل وظيفة، والخبرات والمهارات المكتسبة التي يمكن أن تساعد الشخص في الأداء الفعال للوظيفة، هذا إلى جانب هويات الفرد ومواهبه واهتماماته...الخ.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الشكل (1-3): خطوات الاختيار والتعيين:



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 104.

5-2 المقابلات المبدئية:

قد تتلقى بعض المنظمات عددا هائلا من طلبات التوظيف يفوق الآلاف، ومن ثم تقوم بأخذ العدد المناسب من المتقدمين لإجراء المقابلات المبدئية معهم حتى يمكنها إجراء التصفية المبدئية التي تهدف إلى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة، وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وأحيانا بشكل جماعي أو لاثنين أو ثلاثة من المتقدمين بغية الإلمام السريع بمظهر المتقدم وعناصر شخصيته ومؤهلاته وخبراته ومبررات رغبته في الالتحاق للعمل بالمنظمة، وآماله وطموحاته الوظيفية.

وبناء على ما سبق يتخذ المقابل قراره، إما استمرار المتقدم في خطواته فينتقل به إلى الاختبارات بأنواعها المتعددة وإما التوقف عند هذا الحد ورفض طلب المتقدم¹.

5-3: الاختبارات:

تواجه المنظمات التي تتبع الطرق التقليدية في الاختبار بعض المعوقات التي قد تحد من فاعلية عملية الاختبار، وتؤثر عليه، ولذا كان من الضروري التغلب على ذلك بإجراء بعض الاختبارات للمتقدمين، وتوجد العديد من الاختبارات التي صممت في محاولة لزيادة فعالية عملية الاختبار.

وتشمل تلك الاختبارات على تطبيق بعض المعايير والمقاييس بإجراءات محددة على الأفراد طالبي التوظيف، والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات، ويجب أن تتوفر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها وهي²:

أ- أداة للقياس الفعال الذي يميز بين الأشياء والموضوعات.

ب- التوحيد والتنميط.

ج- الصدق والثبات.

د- القبول.

هـ- عدم التمييز أو التخيير.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 105.

وتوجد عدة أنواع من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الاختبار الصحيح للأفراد وتختلف استخداماتها حسب الوظيفة التي سيتقدم لها الأفراد، ومن أهم هذه الاختبارات:

- 1- الاختبارات الجسمانية physical tests .
 - 2- اختبارات الذكاء. Intelligence tests
 - 3- اختبارات القيم والاتجاهات. Attitude, values interests tests
 - 4- اختبارات الانجاز. Actievements tests
 - 5- اختبارات القدرات والاستعداد Aptitudes tests
 - 6- الاختبارات الطبية Medical tests
 - 7- اختبارات سرعة البديهة والاستجابة Graphic Response tests
 - 8- اختبارات الشخصية Presonality tests
 - 9- الاختبارات النفسية Psychological tests
- 4-5 المقابلات:

أي إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاث السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستثمارات المفتوحة.

وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلاً، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد، وللحصول على معلومات معينة.

وعادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة¹.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص196.

5-5- التأكيد من المعلومات:

يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها، من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقا، وجهات أخرى لديهم علم به سواء الجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي، ومدى مستواه الثقافي وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن¹.

5-6- الفحص الطبي:

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكيد من²: صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل، والفحص الطبي مسؤول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريرا طبيا عن حالته الصحية مستقبلا، ولهذا فالغرض الرئيسي لعمليات الفحص يتمثل في الحصول على المعلومات المتكاملة عن حالة المتقدم الصحية واستبعاد الأفراد الذين لم يتوفر فيهم الحد المطلوب من المتطلبات الصحية، هذا بالإضافة إلى توزيع الأفراد على الأعمال وفقا لحالتهم الصحية— ومن بين المجالات الصحية الواجب التأكيد منها:

1- سلامة الجسم والأعضاء.

2- عمل الإشعاعات اللازمة والكشف عن القلب.

3- عمل تحليلات الدم المطلوبة

4- قياسات ضغط الدم.

5- إعداد رسم المخ.

5-6 اتخاذ قرار التعيين:

يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبار السابق بنجاح وحسب أولوية نتائجهم. فإذا ما اجتاز المرشح هذه المراحل تم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وفي أغلب الدول هناك فترة اختيار تتراوح مدتها بين شهر واحد سنة قابلة للتمديد من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدة صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره

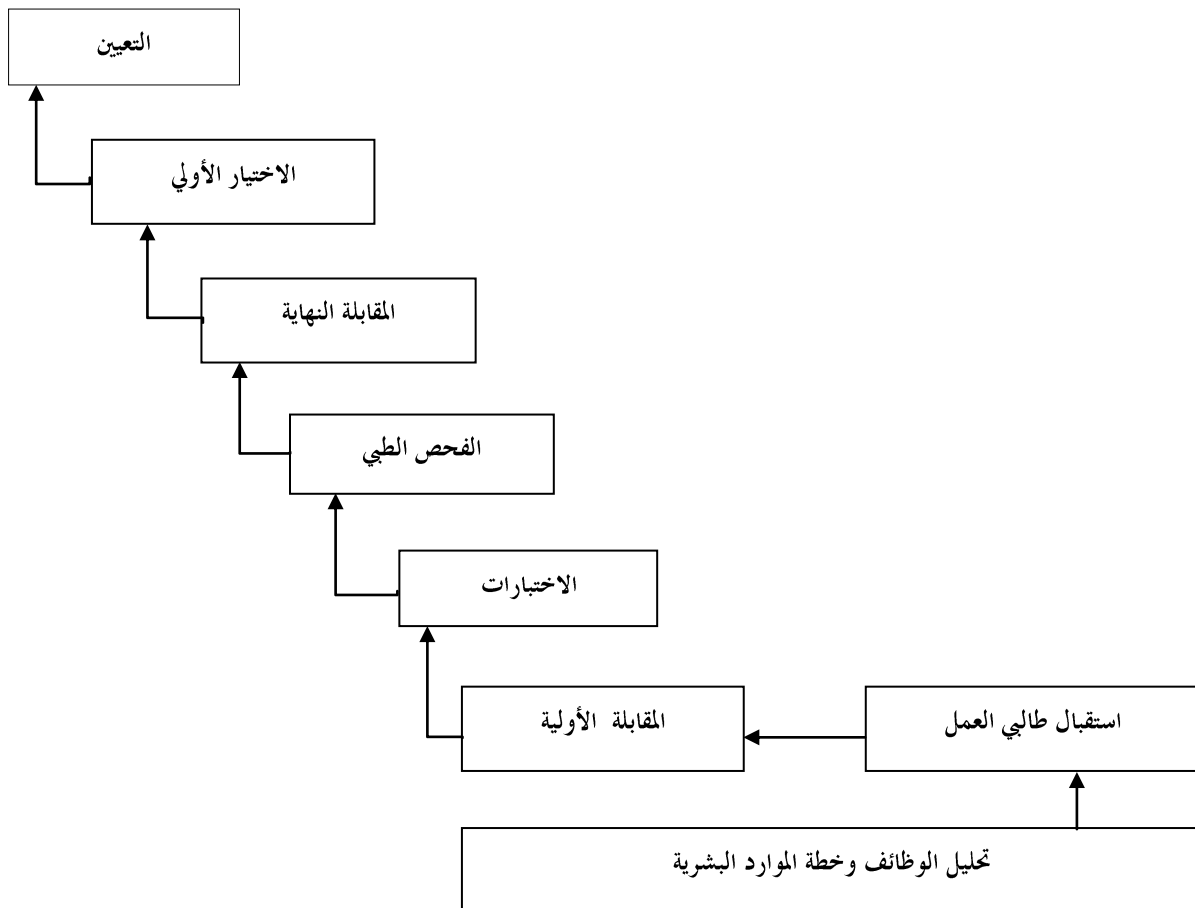
¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص111.

² - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص54.

وترشيحه إليها. ومبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختيار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما، وأن هناك احتمال أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملاءمتهم للعمل، وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختيار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة¹.

ويوضح الشكل التالي خطوات وإجراءات عملية الاختيار:

الشكل (1-4): خطوات وإجراءات عملية الاختيار:



المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 198.

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.

المبحث الثالث: تدريب وتنمية القوى العاملة:

إن التدريب والتطوير يزودان الموظفين بالمعلومات والمهارات التي يتطلبونها لأداء وظائفهم بنجاح، لا تقتصر مهمة وظائف إدارة الموارد البشرية على تخطيط احتياجات المنشأة من العمالة عن فترة زمنية مقبلة واختيار توفير هذه الاحتياجات وتقدير درجات كفاءتها في العمل بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك.

إنما تشمل عملية تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها وتشرف على تنفيذها- في حالة كون ظروف وإمكانيات المنشأة تسمح بذلك- بهدف إعداد العاملين في المنشأة لممارسة أعمالهم على أسس سليمة وصحيحة وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج الجيد بأقل جهد، والتدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت وتلاقي اهتماما حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنشأة.

المطلب الأول: ماهية التدريب

للإحاطة بموضوع التدريب بوصفه أحد الأنشطة التي تمارسها إدارة الأفراد في منظمة الأعمال، تجدر الإشارة إلى بعض التعاريف التي تناولته.

1- تعريف التدريب:

إن التدريب هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل¹.

ويعني بذلك أن العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة و ينطبق هذا على العاملين المعينين حديثا، وكذلك القدامى.

ويعرف التدريب كذلك بأنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها.²

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية عام 1988 ص204.

2 - نبيل ألبي النجار، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، القاهرة مكتبة عين شمس، ص105.

ويركز هذا التعريف على جانب المهارة وكيفية زيادتها عند الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية، وحتى الأعمال الموقفة، تكليف هؤلاء الأفراد بما مستقبلا، آخذا بعين الاعتبار احتمالات التطوير والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة.¹

وقد عرف التدريب أيضا على أنه العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف ومهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب،² وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول، ويطبق جانب اتجاهات العاملين.

كما عرف التدريب بأنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة،³ وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

2- أهمية التدريب:

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءاتهم وتطور أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، فهو اتفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي، ووسيلة مهمة في التقدم التكنولوجي، وتزداد أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث، حيث أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات والمهن كافة، من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لا بد الوفاء بها حتى يكون عضوا صالحا منتجا في مجتمعه، يؤدي مهامه الوظيفية بفاعلية ويرتبط مفهوم التدريب قبل الخدمة بمفهوم الإعداد الذي يركز على تكوين الشخصية الوظيفية المتخصصة، بما تتطلب من مواصفات سلوكية معينة، ويتصف الإعداد والتدريب قبل الخدمة بطول الفترة الزمنية وتعدد المهارات المخطط لها، أما عندما يكون تركيز التدريب على تجديد أو تحديث أداء العاملين أثناء الخدمة، فإنه يحقق غالبا خلال فترة قصيرة من الزمن مدتها سنة⁴.

1 - محمود ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص99.

2 - محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان، مطبعة الندى، السودان، ص166.

3 - صالح عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994، ص85.

4 - حسن أحمد الطعاشي، التدريب الإداري المعاصر - كلية العلوم التربوية بجامعة مؤتة، دار المسيرة، عمان، ص21.

- كما أن هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة أبرزها ما يلي¹:

1- يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجية وتحسين جودته، بأدنى تكلفة وأقل جهد، وفي أقصر وقت.

2- عن طريق التدريب يمكن مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة، أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليطمئنوا من مواكبة واستيعاب التنظيم الحديث.

3- يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله، يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبذلك يوفر وقتهم، ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة.

وهذا نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور يمكن استغلالها في نشاطات أخرى.

4- يحسن التدريب خدمات المنشأة وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرفها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.

5- والتدريب يؤدي إلى تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل وبين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها، وأدى إلى زيادة إنتاجها وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

6- يحقق التدريب الاستقرار الوظيفي في المنشأة، ويكسبها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع، فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، ويؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافئته، إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى، وهكذا حفز العمال لرضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها، فيقل احتمال ترك العمال والانتقال إلى منشأة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع.

¹ - محمود طاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص100-101.

3- أهداف التدريب:

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاث مجموعات رئيسية في¹:

أ- أهداف تقليدية:

وتتضمن أهدافا معرفية مثل:

• تدريب العاملين الجدد وتعريفهم بالمنظمة وأهدافها وسياساتها وأنشطتها والإجراءات والقوانين المطبقة منها.

• تشمل تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه وفي القوانين والأنظمة أو عند إجراء تنقلات على نطاق واسع داخل المنظمة.

ب- أهداف حل المشكلات: تتجه الأهداف:

- نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة، عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وهذه بالدرجة الأولى.

- استخدام أساليب علمية متطورة بحيث لا تكون المشكلات هنا واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية، بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص والتحليل وإجراء المقارنات واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات.

ج- أهداف ابداعية:

تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى:

- تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء.
- يتطلب تحقيق الأهداف استخدام وسائل علمية متطورة و عناصر متميزة وقادرة.
- تتمتع بحسن أخلاقي رفيع وانتماء للمنظمة التي يعملون فيها، بحيث ترتقي البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.

¹ - حسن أحمد الطعاشي، التدريب الإداري المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص32.

4- مراحل التدريب:

تمر عملية التدريب بعدة مراحل¹:

بحيث تنطلق من تحديد الحاجات التدريبية، مروراً بتحديد طرق وآليات التدريب المرغوب بها ووصولاً إلى تقييم النتائج وتسيير العملية التدريبية باتجاهات مدروسة، من هنا فإن عملية التدريب تمر بأربع مراحل وهي التالية:

أ-الإعداد للتدريب Assessment phase

ب-تنفيذ التدريب والتطوير: training and développement phase

ج-تقييم التدريب: training Evaluation phase

د- الاسترجاع: Feedback

أ-الإعداد للتدريب:

تعتبر هذه المرحلة كتأسيس لبرنامج تدريبي يهدف إلى استقطاب وضم الأفراد الذين يحتاجون للتنمية والتدريب، ويشمل أيضاً أسس وإجراءات وقواعد التدريب الواجب معرفتها أو التقيد بها، وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد ما ينبغي تعلمه ومعرفة من قبل الأفراد على ضوء متطلبات الوظائف المؤسساتية المعروضة والسلوكيات البشرية المرغوبة للقيام بأعباء تلك المتطلبات.

تحتاج هذه المرحلة للبرنامج التدريبي إلى جمع معلومات وافية عن أهداف ومستويات البرنامج التدريبي، كما أن جمع المعلومات المتعلقة بالمسائل التدريبية من مصادرها المختلفة ذات الصلة بأهداف التدريب، وأبرز هذه المصادر لجمع المعلومات هي:

- رؤساء الأفراد المباشرين
- شكاوى الزبائن والعملاء.
- قياسات الإنتاج والنوعية.
- فحوصات سابقة للأداء.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص253.

- معلومات أخرى (مقابلات الأفراد، ملاحظات، وتقارير الإدارة).

ب- تنفيذ التدريب:

بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد للتدريب، تأتي مرحلة تنفيذ التدريب التي تركز على اختيار طرق التدريب وعلى تطوير كافة الأسس التدريبية واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية، يعتبر التعلم أحد أبرز الطرق الداعمة لإيصال أهداف التدريب إلى المستفيدين منه.

ج- تقييم التدريب:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد مدى مطابقة النشاطات التدريبية للأهداف المحددة سلفاً لتلك النشاطات، والتقييم للبرنامج التدريبي هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة، أي بمعنى إما أن يعطي البرنامج القيمة المتوقعة منه أو لا يعطي.

ويكون تقييم البرنامج التدريبي من خلال تسجيل نتائج التدريب بانتظام، سواء عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتدربين بعد عودتهم من التدريب وممارستهم الفورية لوظائفهم، وكذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق والتصرفات بين تلك السلوكيات والتصرفات للمتدربين مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم.

د- الاسترجاع:

قد يحقق البرنامج التدريبي في المراحل الثلاث السابقة أهدافه إما جزئياً أو كلياً وقد ينجح في مرحلة ويتعثر في أخرى، ففي شتى الحالات لابد من إعادة النظر في الخطوات أو الإجراءات أو الطرق والتي لم تساعد البرنامج على تحقيق أهدافه كافة.

فالإدارة التدريبية الناجحة وبعد إدراكها للنواقص أو الشوائب التي حالت دون تحقيق التدريب لغاياته، تعول على المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب وذلك عبر تصويب البرنامج التدريبي ووضعه في مساره الصحيح، بدءاً من إعادته إلى مرحلته الأولى وإعادة النظر إما في مداخلها أو في توقيتها أو في اختيار المسؤولين عن عملية إطلاقها.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية.

ينظر إلى تنمية الموارد البشرية بصفة عامة على أنها تنمية الناس من أجل الناس، وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والمشرب والملبس والمعاش والعلم والعمل والمسكن والتربية والثقافة، من هنا فإن التنمية البشرية تركز على عقول وسواعد الموارد البشرية/ من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد الإنتاجية، كما أن هناك من ينظر إلى التنمية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية¹.

1- تعريف تنمية الموارد البشرية:

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية على أنها: "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه².

- ويحصر: د/أحمد منصور عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط واحد ألا وهو التكوين والتدريب وشرح عملية التنمية على أنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها الفنية والسلوكية.

- أما الدكتور ماهر أعليش بنده يعرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها "مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه."³

1 - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص328.

2 - أحمد منصور، فراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص155.

3 - ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1971، ص28.

وحسب ماهر أعليش فإن تنمية الموارد البشرية تركز على نشاط واحد ألا وهو التدريب، ويرى بأن التدريب أمر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية والأتمتة وبسبب الدعوة إلى ترشيد طرق وأساليب أداء الأعمال، أما الكاتبان دون وستينغي AUNIN, D.J, ELVISS STERHENS يعرفان تنمية الموارد البشرية كما يلي: "بتعبير اقتصادي، تنمية الموارد البشرية يمكن أن توصف بأنها تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية... ومن وجهات النظر الاجتماعية والثقافية تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية دون التقيد بالتقاليد.

أما الدكتور علي السلمي يبدأ بحثه ليذكر أن عملية التدريب، رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها لا تمثل عملية التنمية، وأنها لا تتعدى أن تكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة، تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية.¹

2- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية:

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة ومعقدة، فالتكنولوجيات الجديدة وما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج وتسويق سلع وخدمات وابتكارات قائمة أو جديدة إلى جانب خلقها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة، أو وجدت بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية العاملة وفرضت بالتالي على المؤسسات برامج تأهيلية وتدريبية، تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة التي أفرزتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة.

أبر الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مايلي²:

1- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

2- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.

¹ - علي السلمي، عملية التنمية الإدارية، قراءات في تنمية الموارد البشرية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985، ص28.

² - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص238-239.

- 3- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم لما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- 4- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية، التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.
- 5- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات، التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

3- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية، من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معا، أما الأهمية الثانية لتنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذن أن الفعالية والكفاية في الإنتاج والأداء، واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يحققان غالبا عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء إنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامج، الأهمية الثانية للتدريب تتضح أكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية.
- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تنكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، مواد).
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.
- أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى.
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

4- أنشطة تنمية الموارد البشرية:

بالنسبة إلى تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر، ومنتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة ومترابطة وهي:

• اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل.

• الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوفر فيهم الصلاحيات والقدرات الشخصية والنفسية، اللازمة للنجاح في العمل.

• التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد.

• التثقيف المستمر للمنظم.

ومن التقنيات الحديثة والأكثر فاعلية في تنمية وتطوير الموارد البشرية نجد أسلوب التنمية الذاتية وهي جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وذلك للترابط الحاصل بين استعمال موارد التنميتين فموارد التنمية الذاتية (المهارات والخبرات والأفكار المبدعة والخلقة) تمول ليس فقط مرتكزات التنمية الإدارية (الخطط والبرامج) بل أيضا أفاقها وطموحها (التنمية المستقبلية) كما أن موارد التنمية الإدارية (التكنولوجية، المعلومات المتبادلة) تخدم أهداف ومرتكزات التنمية الذاتية، كون هذه الأخيرة تحتاج إلى وسائل وبرامج وتقنيات التنمية الإدارية.

والتنمية الإدارية هي الأداة الأكثر استخداما، لإحداث تغيير هام وأحيانا جذري في الإدارة لأنها تقوم على ربط موضوعات التنمية بأهداف وموارد المنظمة.

بعد تحديد احتياجات التنمية والأسباب الداعية لها، أما الموضوعات فعديدة منها: بنية الإدارة، وإعادة هندستها، التحديث الإداري والرقابي، والطرق والأساليب الحديثة للتنمية وتبادل الخبرات الناجحة والمتاحة محليا وعالميا كما أن الاستقرار في دوران العمل يؤمن متابعة تحقيق المنظمة لأهدافها ويوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين والتزامهم بالعمل لصالح المنظمة¹.

¹ - نوري منير، تسيير إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص332-334 بتصرف.

خلاصة:

إنه لمن الواضح أن تخطيط القوى العاملة هو فن بقدر ما هو علم، وأنه يجب أن يعتمد على مدى واسع من التمحيص المبني على المعرفة الذي يجب أن يتمتع به المخططون ذوي العلاقة، وعلاوة على ذلك فإن معظم الإحصاءات والمعلومات اللازمة هي بعيدة جدا عن الكمال وجزء كبير منها غير متوفر في كثير من مؤسساتنا الإنتاجية، وهذا يعني أن هناك احتمالا كبيرا للوقوع في الخطأ عند وضع التنبؤات، وأن درجة الخطأ تزداد كلما كانت تنبؤات لفترة مستقبلية طويلة المدى.

وهذا لا يعني أنه يجب عدم القيام بالتنبؤات أو استخدامها كدليل لتخطيط وتنمية القوى العاملة في مؤسساتنا، إذ ليس هناك بديل لذلك.

ونذكر مرة أخرى بالحاجة الملحة لتحسين نوعية وكمية المعلومات المطلوبة لنشاطات تخطيط القوى العاملة على مستوى مؤسساتنا، لذلك فمهما طورنا في أساليب تخطيط القوى العاملة لن تكون ذي فائدة، إذا لم يتوافر على مستوى مؤسساتنا أخصائيين في تسير وتخطيط القوى العاملة يمكن الاعتماد عليهم.

وبإيجاز فإن تطبيق هذه الأساليب للتنبؤ بأعداد ونوعية العاملين المطلوبة والتي ستكون متوفرة - العرض الداخلي - بمقابلة حاجة العمل لا يصلح إلا في المدين القصير والمتوسط.

الفصل الثاني

مدخل نظري حول نمو المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد—، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، كما أنها تتفاعل وتتأثر بمختلف العوامل والظواهر الاقتصادية المحيطة بها.

فمن جهة تتيح لها فرصا للنمو وتحسين وضعيتها، ومن جهة أخرى يضعها أمام مجموعة من التهديدات التي من الممكن أن تؤدي إلى إفلاسها وزوالها من السوق، ولهذا تقوم المؤسسة بالتخطيط واختيار الاستراتيجيات الأمثل وهذا لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها.

سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل العديد من العناصر الخاصة بنمو المؤسسة والتي تعتبر أساس الجانب النظري حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: نمو المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: محيط ودورة حياة المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزًا معتبرًا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

المطلب الأول: مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية

كانت المؤسسة ولا تزال القلب النابض في الحياة الاقتصادية باعتبارها العنصر الفعال والنشط فيها، لما تقوم به من العمليات وتحتله من مكانة متميزة داخل المجتمع الاقتصادي، لذا لا بد من التعريف بهذه الوحدة وكيف ينظر إليها فيما سبق وما يختلف عنه الأمر حاليًا، إضافة إلى ما تقوم به وما تحتاجه من وسائل مادية ومالية وبشرية، وذلك من خلال التطرق على أبعادها ومن ثمة يمكن الوصول إلى الخصائص التي تتميز بها والوظائف التي تؤديها.

1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينًا واختلافًا في الأدبيات الاقتصادية وهذا لاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لاسيما التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المختلفة، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون، فيمكن تعريف المؤسسة على أنها: «الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها»¹.

وتعرف المؤسسة على أنها "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمعاملين آخرين محققًا نتيجة ذلك أرباحًا"².

¹ - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

² - Jean-luc charron, sabine sépari : organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et application, 2^e édition, Dunod, paris, 2001, p01 .

من خلال هذين التعريفين اللذين يتميزان بالبساطة، إلا أنهما يعكسان نشاط المؤسسة الإنتاجي المتمثل في إنتاج سلع وخدمات، وكل ما يتعلق بهذا النشاط من تخزين، شراء بيع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى انعكس لنا الهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة ألا وهو تحقيق هامش الربح الذي يسمح لها باستمرارها.

كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها « كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة¹، وتعرف المؤسسة كذلك على أنها: " كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، وتنتج سلعا وخدمات قابلة للتسويق"².

وبالرغم من تعرض التعريفين للنشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة والمتصل في إنتاج السلع والخدمات التي يتم تسويقها فيما بعد إلا أنهما يركزان على تعريف المؤسسة من الناحية القانونية، حيث أنها تكتسب الصفة القانونية المستقلة التي تمنحها حرية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى امتلاكها سجلات مستقلة حول المكان الذي تمارس فيه نشاطها الاقتصادي.

وحسب Pierre LAUZEL فهو يعطي مفهومين للمؤسسة، فأما المفهوم الأول: يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعا ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية. بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة ككتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، مالية، بغية استخراج، تحويل، نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات، طبقا لأهداف موضوعية ومسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أو جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح وللمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة³.

نلاحظ أن المفهومين يتشابهان ظاهريا، لكنهما يختلفان من حيث المضمون. فالمفهوم الأول يكتسي الطابع الأكاديمي، وبين الغاية الأولى التي تسعى لها المؤسسة والمتمثلة في إنتاج السلع والخدمات لتوجيهها إلى المستهلكين. أما المفهوم الثاني فيتناول تعريف المؤسسة بطريقة عصرية حيث يسند لها ثلاث وظائف متمثلة

¹ - عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² - Yves-Frédéric Livian : : organisation Théorie et pratique ، Dunod ، paris، 1998 ، p19 .

³ - Farouk Bouyakoub : l'entreprise et le financement bancaire ، Cabah édition ، 2000، pp37-38 .

في الوظيفة الاجتماعية، الاقتصادية والمالية، والتي تعمل من خلالها على تعظيم الربح وتحقيق المنفعة الاجتماعية.

ونشير إلى أن مصطلح المؤسسة هو مصطلح اقتصادي بينما الشركة هو المصطلح القانوني الذي يعني بالأشكال القانونية الممكنة لممارسة وتأطير نشاط اقتصادي معين يتجسد بعقد شراكة. وتطور وتعريف المؤسسة منذ ثلاث قرون حيث عرفت المؤسسة في الماضي كمنظمات فلاحية صغيرة، تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة، وبعلاقات مباشرة وشخصية بين العمال بعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية.

واختلف التعريف عند معظم الخبراء نذكر على سبيل المثال أبرزها، عند Schumpeter عرف المؤسسة على أنها مراكز الإبداع ومراكز للإنتاج وعند Perroux فهي تقوم بتركيب السلطات، أما عند Galbraith تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات وبروز الهكلو-تقنيين.¹

وفي النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد ويصب في معنى واحد، ويتمثل فيما يلي:

تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق " زمني ومكاني".²

2- النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة الاقتصادية:

فيما مضى ولحد يومنا هذا لا بد من أن تكون هناك نظرة تقليدية وأخرى حديثة وكل منها حول المؤسسة الاقتصادية، ففي النظرة التقليدية يرى البعض أن المؤسسة هي خلية إنتاجية بسيطة، تركز أساسا على إنتاج السلع والخدمات تعرضها في السوق بغرض البيع، وهذا كله تحت سلطة أو إشراف المقاول الذي يعتبر المنظم، فهذا الأخير يقوم بجلب الأموال وتوليف عناصر إنتاجية لتحقيق الإنتاج المرجو، وأخيرا بيع المنتج الذي تساهم هذه العناصر في إنتاجه، وبالتالي تحقيق الربح الذي يتمثل في الفرق بين ثمن المنتج ونفقات إنتاجه، ومن جهة أخرى وبعبارة أخرى يرى الاقتصادي الذي يؤيد هذا الاتجاه، أن عمل المؤسسة

¹ - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000، ص25.

² - عبد الرزاق بن حبيب، نفس المرجع، ص25.

يكون كما يلي: "تقوم المؤسسة بتوليف كميات عوامل الإنتاج آخذاً في الاعتبار أسعارها وحالتها التقنية من أجل تعظيم نتيجة نقدية.¹"

وبالتالي تنفي هذه النظرة كل تنظيم معقد أو مشاكل داخلية في المؤسسة لأنها لا تخضع إلا لقيد واحد ألا وهو قيد الإنتاج.

وبدأ تعريف المؤسسة في النظرة الحديثة بنقد شديد حول فرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية هذه ومن بين الفرضيات:

● الهدف (تعظيم الأرباح).

● دالة الإنتاج (لا تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية).

● المستقبل معروف.

● مركز واحد للقرارات.

● تركيب الاختيارات المتعددة للمقرر.

ونرى من خلال هذا أنه لا توجد مشاكل في هذه المؤسسة وعليه فإن هذا النقد صحيح لأن هذه النظرة لا تنطبق على الواقع المعمول به.²

وعليه فإن النظرة الحديثة تضم من مختلف النظريات التي تتعرض مع النظريات الكلاسيكية، فتركز هذه النظرة على عناصر حديثة كالتيكنولوجيا ومن هنا يدخل كل متعامل معها إضافة إلى المحيط الذي يتم كل التعامل فيه، ويتجلى واضحاً أن النظرة الحديثة للمؤسسة هي شاملة بحد ذاتها، حيث أنها تتطرق لها على أنها ذلك الكل المترابط الذي لا يمكن تجزئته نظراً للتفاعلات التي تطرأ بين مختلف أجزائه لا سيما درجة الاعتماد المتبادل بين هذه الأجزاء من أجل بلوغ هدف المؤسسة التي أصبحت تعد مركزاً هاماً لاتخاذ

¹ - Jean-Paul Grand Economie d'entreprise Librairie Dalloz-Collection moment de Dalloz , 1972، p2 .

² - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص25.

القرارات فهي تتميز بقدرة عالية على تدعيم نفسها بانتهاج سياسات واستراتيجيات كفيلة بتسيير وحل المشاكل الداخلية والخارجية¹.

وعليه لم تعد المؤسسة في حالة سكون متخذة الوضع الستاتيكي كما كانت عليه في النظرة التقليدية، بل أصبحت في حالة ديناميكية وهي مجبرة على إيجاد حلول للمشاكل التي تتعرض لها من جراء التزاعات التي تحدث بين العمال وأصحاب رأس المال والإدارة، لأنه نتيجة لتوسع حجمها فلا يمكن لشخص واحد أن يملكها بل يعود الأمر لعدد معين من الأشخاص، مما يستوجب انفصال الملكية عن التسيير الفعلي لها.

نلاحظ أن المؤسسة حسب هذه النظرة انتقلت من وحدة إنتاجية بسيطة (نظرة كلاسيكية) إلى وحدات إنتاجية ضخمة (نظرة حديثة) فهي عبارة عن نظام إجمالي مكون من مجموعة نظم فرعية تكون في حالة تفاعل دائم، وباعتبار المؤسسة الخلية الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد فإن كلمة خلية مستوحاة من العالم البيولوجي، فبتوظيف هذه الكلمة العلمية ووضعها في الإطار الخاص بالمؤسسة فهي توحى لنا بفكرة الحياة والتطور التي تميزها وذلك باستخدام وسائل إنتاج تقنية لتنفيذ مهمتها الاجتماعية والاقتصادية من طرف العنصر البشري، والذي يعمل على تنشيطها، إدارتها وتسييرها وكل هذا مدعم بإمكانيات مالية تسمح لها بالبقاء الاستمرار والتطور.²

المطلب الثاني: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بصفاتها الشكل الرئيسي للمؤسسات بمجموعة من الخصائص والوظائف هي:

1- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء كانت في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي ونخصيها فيما يلي:³

¹ - Jo-Ann PETERS.P . CONSO :Reality of development ، cox and Wyman، 1990,p 13 .

² - Farouk Bouyakoub ، l'entreprise et le financement bancaire ،op-cit، pp 38-39 .

³ - عمر صخري: اقتصاد مؤسسة، د، م، ج، جامعة الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، طبعة 1، 1993، ص 25-26.

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- تمثل المؤسسة وجود ذمة وتعتبر مركزا لاتخاذ القرارات الاقتصادية وتمتلك القدرة على الإنتاج حيث تنسق بين عوامل الانتاج وتختار السلع التي ترغب في إنتاجها.
- تتعرض المؤسسة لعنصر المخاطرة المرتبط بحالة عدم التأكد وعلى هذا يجب أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كافي وظروف مواتية وعمالة كافية ويجب أن تكون قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- تكون بحوزة المؤسسة وسائل مادية، مالية وبشرية تحدد حجمها وقدرتها التنافسية ومن ثم فإن تغيير هذه الوسائل يعتبر قرارا حاسما يتوقف عليه مستقبل المؤسسة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى على تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج و تحقيق رقم أعمال معين...
- تعمل المؤسسة على ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق العروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة تفسد أهدافها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج والنمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

2- وظائف المؤسسة:

تتلقى المؤسسة مواد أولية، طاقة معلومات من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات تجري عليها تحويلات معينة لتصبح لها مدخلات تكون في شكل منتجات مادية وخدمات (سلع- خدمات) تباع في

السوق مقابل نقود تستغلها المؤسسة مرة أخرى لتحصل بواسطتها على مدخلات أخرى وهكذا تستمر الدورة الإنتاجية.

فلاحظ أن الناتج الذي يعرض في الأخير على المحيط هو محصلة نشاطات عديدة ومنظمة يمكن تصنيفها كما يلي:

أ-وظيفة الإنتاج:

وهي الوظيفة الفنية الأساسية في المؤسسة التي تهتم بتوليف عناصر الإنتاج المتواجدة لخلق السلع والخدمات المتنوعة بكل ما يعنيه ذلك من تنظيم وحل المشاكل واتخاذ قرارات ووضع سياسات توصلها إلى الأهداف المرسومة بأقل تكلفة وبأقصى ربح ممكن¹.

ب-وظيفة التسويق:

وهذه الوظيفة تلي وظيفة الإنتاج حيث تساعد المؤسسة على تصريف منتجاتها وتتولى عرضها على المستهلك، اجتذابه وترغيبه في الشراء عن طريق القرارات الأساسية اللازمة من حيث الأسعار، والمواصفات فهي مجموع العمليات المتعلقة بأعمال البيع، النقل، التخزين، التنميط، وتحمل المخاطر والتسعير والحصول على معلومات تسويقية والإعلان والترويج وكل ما يؤدي إلى استرداد الأموال التي صرفت بالإضافة إلى توفير عائد معقول يعوض عما أنفق ويمكن المؤسسة من الاستمرار والتوسع².

ويعرف التسويق بأنه: « ذلك النشاط الخاص بدراسة رغبات واحتياجات ومطالب العملاء والمستهلكين والعمل على ترجمتها الى سلع وخدمات تكون متاحة ومعرضة للعملاء في الوقت والمكان المناسبين والسعر المناسب³.

ج-الوظيفة الإدارية:

الوظيفة التي تسمح بتعبئة كل قدرات المؤسسة على جميع المستويات من أجل تحقيق الأهداف العامة وإذا استطاعت الإدارة أن تصل إلى المستوى المطلوب من التنظيم يعني أنها وفرت للمؤسسة فرص النجاح

¹ - حوري زينب: تقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، مارس 1989، ص13.

² - حوري زينب، نفس المرجع، ص13.

³ - عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المعرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1، 1999، ص13.

الموجودة حيث أن التنظيم هو عبارة عن تحديد وتوزيع للمسؤولية التي تتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين مع تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات¹، وبالتالي يشكل التنظيم الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه لضمان الاستمرار والتوسع.

د- الوظيفة الاجتماعية:

تعمل هذه الوظيفة على تسيير الموارد البشرية بعدما تعمل على اجتذاب العمال الأكفاء ومن ثم وضع السياسات الكفيلة بترقيتهم وتأهيلهم وتطويرهم وزيادة ارتباطهم الوثيق بالمؤسسة وانضباطهم في العمل لاسيما وضعياتهم وعلاقاتهم فيما بينهم وبين رؤسائهم.

ه- الوظيفة المالية:

تعبّر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ تقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والتكلفية اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة بنسبة لمختلف العمليات والأنشطة وكذا تلخيص المعاملات المالية والتجارية على اختلاف أنواعها بكيفية تناسب المعنيين سواء كانوا من داخل المؤسسات أو من خارجها، وبعبارة أخرى تتمثل الوظيفة المالية في المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال بالكميات المناسبة والكلفة الملائمة في الوقت المناسب والعمل على إنفاقها بطريقة عقلانية لتحقيق أغراض المؤسسة التي تصب إليها، الشيء الذي يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى.

و- وظيفة الموارد البشرية:

تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق، ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة لمحرك أساسي وهو الأفراد.

¹ - عدنان كركور: التخطيط العملي، جامعة حلب، 1974، ص 65.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.¹

المطلب الثالث: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية .

تسعى المؤسسات الاقتصادية الى تحقيق عدة أهداف تختلف باختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة نشاطها، ويمكن أن نجمل أهم الأهداف فيما يلي:

أ- الأهداف الاقتصادية: من أهمها²:

• تحقيق الربح:

يعد تحقيق الربح من أولويات أي مؤسسة، لأن استمرارها لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها البقاء، النمو، إمكانية رفع رأسمالها، تسديد الديون، تكوين المؤونات لتغطية الخسائر أو الأعباء الغير متوقعة، توزيع الأرباح على الشركاء، شراء آلات أو تغييرها حسب التطور التكنولوجي،.....الخ.

• تحقيق متطلبات المجتمع:

إن في قيام المؤسسة بنشاطها تغطية لمتطلبات المجتمع(سلع، خدمات) وبالتالي تحقيق هدفين: تحقيق الربح للمؤسسة وتحقيق متطلبات أفراد المجتمع.

• عقلنة الإنتاج:

أي الاستعمال العقلاني الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف، نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج.³

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، 1998 ص327.

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، نفس المرجع، ص11-12.

³ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، نفس المرجع، ص 18

• الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج:

ويشمل التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط والبرامج من أجل تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحاب المؤسسة من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

2- الأهداف الاجتماعية: من أهمها:

• ضمان مستوى قبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إلا أن مستويات الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع وحركة سوق العمل، (الدولة تحدد الأجر الأدنى المضمون).

• تحسين مستوى المعيشة:

إن التطورات المتسارعة للتكنولوجيا تجعل العمال وأفراد المجتمع بحاجة إلى تلبية رغبات وحاجات متزايدة نتيجة ظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري وتغير الأذواق.

• إقامة أنماط استهلاكية معينة:

تؤثر المؤسسات الاقتصادية في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة والتأثير في أذواقهم عن طريق مختلف وسائل الترويج، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد لا تكون في صالحه أحيانا، إلا أنها في صالح المؤسسة.

• لدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:

تتوافر داخل المؤسسة علاقة مهنية واجتماعية بين العمال باختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وتمثل دعوتهم إلى التماسك والتفاهم الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد عادة في المؤسسة وسائل وأجهزة متخصصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات الغير الرسمية بين هؤلاء، بهدف خلق وتطوير علاقات معينة وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المؤسسة.

• توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، مساكن وظيفية، مرافق عامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم....الخ.

3- الأهداف الثقافية والرياضية:

• توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه والثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عموما من مسرح، مكتبات، انترنت، سفر...الخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل والروح المعنوية له من أجل تحسين أدائه وتحقيق مردودية أكثر للمؤسسة.

• تدريب العمال: يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها، حيث تعمل المؤسسة على تدريب العمال المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة إلى تدريب (رسكلة) القدامى على الآلات الجديدة.

• تخصيص أوقات للرياضة:

تعمل المؤسسة خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان بعد الغداء)، إدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية، كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العامل ورفع الروح المعنوية وتحسين الأداء.

4- الأهداف التكنولوجية:

مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير إدارة خاصة بالبحث والتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية والتكنولوجية...الخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو تمويل (مكاتب، دراسات، مراكز بحث....الخ).

5- أهداف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: في إطار نشاطها يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحمل

المسؤولية الاجتماعية والتي تتضمن العديد من الأمور من بينها: ضمان حد أدنى من الأرباح للمساهمين،

الحفاظ على العاملين وتطويرهم (الأجر، الأمن، التدريب... الخ)، الحفاظ على البيئة من خلال توجيه جزء من أرباحها إلى معالجة النفايات وتمويل جمعيات ومؤسسات حماية البيئة بالإضافة إلى الاستهلاك الرشيد للموارد الطبيعية على التوازن البيئي.

المبحث الثاني: نمو المؤسسة الاقتصادية:

مما لا شك فيه أن حجم المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تحديد قدرتها على المنافسة وعلى البقاء في السوق فالحجم الكبير مثلا يعطي المؤسسة الفرصة للاستفادة من اقتصاديات (وفرات) الحجم مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والسعر، بينما يساعدها الحجم الصغير على الليونة (flexibiliti) والتكيف السريع ويعتبر حجم المؤسسة أمرا استراتيجيا، إذ يمكنها من إتباع استراتيجيات معينة ويعطيها المزايا التنافسية في بعض الحالات كما يمكنها من اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية قد يصعب عليها اتخاذها عند ما لا يكون لديها الحجم المناسب.

من المعلوم أن المؤسسة تنمو ويتغير حجمها مع مرور الوقت ومع الخبرة و الأقدمية في السوق فما معنى النمو؟ و ماهي أشكاله في المؤسسة الاقتصادية؟

المطلب الأول: ماهية نمو المؤسسة الاقتصادية:

1- معنى النمو:

نقول نمت المؤسسة فهذا معناه أن مؤشراتنا الأساسية قد زادت كحجم إنتاجها ومبيعاتها وعدد منتجاتها ورقم أعمالها وعدد عملائها وعموما يكون النمو كميًا، أي أنه يقاس بوحدات كمية. يخص النمو حجم النشاط للمؤسسة وقد يمس مساحة نشاطها في حالات كما قد لا يمسها، وبالفعل إذا نمت المؤسسة مع البقاء في نفس مجالاتها، النشاط الاستراتيجي، فإن مساحة نشاطها لا تتغير بينما إذا نمت مع دخولها أسواق أخرى أو مع تطوير منتجات أخرى فهنا تكون مساحة النشاط معنية بالنمو.

والنمو ظاهرة كمية كما أسلفنا تقاس بالوحدات الكمية فهي ظاهرة موضوعية يمكن الاعتماد عليها للمقارنة بين المؤسسات، كما أن النمو شرط أساسي في التنمية حيث لا يمكن الحديث عن التنمية في غياب النمو لأن النمو وحده يمكن المؤسسة من التنمية، تغير المؤشرات الأساسية يؤدي إلى تغير هيكلية يعرف بالتنمية، والتنمية على عكس النمو هي ظاهرة نوعية تقييم ولكن لا تقاس بالوحدات.¹

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص285.

2- متى يكون نمو المؤسسة؟

لعملية نمو المؤسسات وقت معين حيث لا تستطيع هذه المؤسسات القيام بالنمو عند ظهورها، ولا أثناء فتراتها الأولى، فالنمو يكون عند نضج المؤسسة لأنه قبل ذلك ليس لها الموارد ولا القدرة ولا حتى الوقت للتفكير في النمو وليست كل المؤسسات تقبل على عملية النمو، فمن المديرين من يرفض ذلك من أجل تفادي المخاطر، ومنهم من يرفض حتى يحتفظ بحرية المؤسسة ومنهم من يفضل الحفاظ بمكانته بالمؤسسة...¹

3- أهداف نمو المؤسسة:

يهدف نمو المؤسسة إلى:

- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها إذ من الواضح أن في عالم المؤسسات تكون حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوي.
- إعطاء المؤسسة دورا أكبر في مجال نشاطها من حيث إعطائها مكانة تنافسية أكبر.
- منح المؤسسة الفرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز قدرتها التنافسية.
- تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال مثلا ومستوى الأرباح.
- تحسين حجم عوامل الإنتاج كزيادة التشغيل...
- الحفاظ على مناصب الشغل.

المطلب الثاني: اتجاهات النمو في المؤسسة الاقتصادية.

المقصود باتجاه النمو هو الاتجاه الذي يأخذه نمو المؤسسة ولقد حصر الباحثون اتجاهين أساسيين للنمو:²

- النمو الأفقي

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة. مرجع سبق ذكره، ص286.

² - عيسى حيرش، نفس المرجع، ص288.

- النمو العمودي.

أولا :النمو الأفقي:

يسمى أيضا لدى البعض "النمو الجانبي" ويتمثل في نمو المؤسسة مع بقائها في مهنتها الرئيسية فالمؤسسة التي تختار النمو الأفقي تكون قد اختارت النمو في مهنتها دون أن تمد نشاطها إلى مهن أخرى.

للنمو الأفقي فوائد كثيرة يمكن حصر أهمها في كون هذا النمو يساعد على:

- زيادة حجم المؤسسة والاستفادة من وفورات الحجم.
- الاستفادة من أفضليات التجميع.
- رقابة السوق يعني التحكم في بعض المؤشرات المتعلقة بتنافسية المؤسسة.
- يعبر النمو الأفقي عن النية التوسعية للمؤسسة إذ غالبا ما نجد لدى المؤسسات التي توجه نموها أفقيا نية تحسين مكانتها التنافسية برفع حصتها من السوق وذلك من خلال:
- اختراق(اقتحام) السوق بتشكيلة واسعة من المنتجات.
- تطوير أسواق جديدة.

عندما تختار المؤسسة اختراق السوق فإنها تقوم بإنتاج كميات كبيرة جدا وتقدم تشكيلات عديدة من أجل تغطية الطلب والسيطرة على السوق، أما عندما تختار تطوير السوق فإنها تسعى إلى رفع عدد زبائنها على الصعيد الداخلي أو الدولي، وفي الحالتين تكون المؤسسة قد اختارت النمو الأفقي لأنها تبقى في مهنتها وفي مجالات نشاطها دون أن يمتد نشاطها إلى مهن أخرى.

ثانيا: النمو العمودي:

عند اختيارها النمو العمودي تكون المؤسسة قد اختارت أنها تنمو إما في الاتجاه العلوي "الخلفي" أو في الاتجاه السفلي "الأمامي" وذلك من خلال التكامل مع أنشطة علوية أو سفلية.

المطلب الثالث: أنواع النمو في المؤسسة الاقتصادية:

تختار المؤسسة كيفية النمو المناسبة لها حسب ظروفها وحسب استراتيجياتها وحسب قدراتها وأهدافها وللمؤسسات الخيار بين كئفئتين: النمو الداخلي والنمو الخارجي¹.

1-النمو الداخلي:

أ-تعريف النمو الداخلي:

يسمى أيضا النمو العضوي ويتمثل في عملية نمو المؤسسة من الداخل ومعنى هذا أن المؤسسة تعتمد على موارد ها الداخلية في إنشاء قدرات إنتاجية وتسويقية جديدة، الشيء الذي يجعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية هي الأخرى.

فالنمو الداخلي يقوم على أساسا على قدرات المؤسسة ومعارفها ومهاراتها وأموالها دون اللجوء إلى موارد وقدرات غيرها.

يمثل النمو الداخلي عملية مستمرة وطويلة الأجل غير أنها عملية سهلة نسبيا نظرا لقدرة المؤسسة على التحكم فيها لكون كل المتغيرات المتعلقة بمدى العملية متغيرات داخلية على عكس متغيرات النمو الخارجي كما سنرى لاحقا.

ومن هنا يمكن القول أن استراتيجية النمو الداخلي هي تلك الاستراتيجية التي تبنى على القدرات الداخلية دون غيرها.

يمثل النمو الداخلي النوع الأساسي في نمو المؤسسات بمعنى أنه يمثل الوجهة الطبيعية للمؤسسات عند اعتمادها النمو، ومن أهم دوافع وأسباب هذا النوع ما يلي:

- **زيادة الطلب:** عندما يزيد الطلب على منتجات المؤسسة وعندما تريد المؤسسة تلبية فتحاول رفع إنتاجها عن طريق القيام باستثمارات (شراء، آلات، توظيف أفراد، بناء ورشات...) وكل هذا يمثل سبلا للنمو الداخلي.

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر، عمان، 2011، ص228-229.

• الاستفادة من مجهودات البحث والتطوير: إن المؤسسة التي تبذل جهداً في مجال البحث والتطوير وتتمكن من التوصل على بعض النتائج لتطوير منتجات جديدة أو طرق أو استعمالات جديدة، تكون عموماً رغبة في مواصلة العملية بنفسها (تريد تسويق منتجاتها الجديدة، أو تطبيق الطرق أو الاستعمالات الجديدة بنفسها) وهذا ما يؤدي بها على استثمارات جديدة ومنه فستكون اختارت عملية النمو من الداخل.

• وجود قدرات كبيرة لدى المؤسسة:

يمثل توفر قدرات كبيرة لدى المؤسسة فرصة الاستثمار وتكون الاستثمارات الجديدة بمثابة عوامل للنمو من الداخل.

• الحفاظ على مناصب الشغل:

عندما تريد المؤسسة النمو مع الحفاظ على مناصب الشغل فإنها تلجأ إلى النمو الداخلي لأنه يضمن فعلاً بقاء العمال في مناصبهم.

ب- مزايا وعيوب النمو الداخلي:

لنمو الداخلي من المزايا ما يجعله مفضلاً أدى الكثير من المؤسسات إلا أن له بعض العيوب¹:

ب-1- أهم مزايا النمو الداخلي:

• السهولة والتحكم: وتأتي سهولة النمو الداخلي والتحكم فيه من كون متغيراته كلها داخلية، مما يتيح للمؤسسة التحكم فيها فعملية النمو الداخلي تتوقف على إرادة المؤسسة وقدراتها ومن هذا الجانب فهي سهلة مقارنة مع غيرها.

• الآثار الإيجابية: للنمو الداخلي آثار كبيرة معظمها آثار إيجابية تستفيد منها المؤسسة لتحسين مستوى الإنتاج ومستوى الإنتاجية والمبيعات والربح.

ب-2- أهم عيوب النمو الداخلي: من بين أهم عيوب النمو الداخلي نذكر خاصة:

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 229.

- احتمال التوجه نحو التخصص: يمثل النمو الداخلي استمرار لما هو موجود مع زيادة مؤشراتته ومن هذا المنطلق يكون عبارة عن تكريس للوضع الحالي وقد يؤدي إلى تخصص المؤسسة في ما هي فيه من مجالات نشاط أو منتجات.
- كثرة الديون: يحتاج النمو الداخلي إلى أموال كثيرة للقيام بالاستثمارات وهذا ما قد يؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع في كثرة الديون.
- قد يكون غير كاف: النمو الداخلي قد يكون في بعض الحالات غير كاف بمعنى أن الجهود الذي تبذله المؤسسة في عملية النمو قد يكون غير كاف لتحقيق أهدافها.
- طول الفترة: من المعروف أن النمو الداخلي يحتاج إلى وقت طويل وهذا ما يجعل المؤسسة تركز على نموها لفترة طويلة وتقلص تركيزها على تقلبات البيئة.
- يمثل النمو الداخلي الطريقة المفضلة لدى المؤسسات التي لا تكون لها قدرات مالية كبيرة مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن هناك مؤسسات كبيرة تفضل هي الأخرى النمو الداخلي لسهولته وخاصة لأنه يمنحها درجة عالية من الحرية في التحرك والتصرف.

2- النمو الخارجي:

- لا يقوم النمو الخارجي على القدرات الخاصة بالمؤسسة فحسب مثل ما هو الحال بالنسبة للنمو الداخلي ولكنه يقوم على قدراتها وقدرات غيرها ما يميز النمو الخارجي ما يلي:¹
- يسمح للمؤسسة أن تختزل الوقت إذ يسمح لها بالوصول إلى النمو بسرعة كبيرة جدا، إن النمو الذي تبحث عنه المؤسسة بإمكانها أن تحققه بمجرد شراء أو ضم مؤسسة أو مؤسسات أخرى، وهذه عملية في غاية السرعة، بينما إذا حاولت المؤسسة الوصول إلى نفس النتيجة من خلال النمو الداخلي فإنها تحتاج إلى وقت طويل جدا في بعض الحالات لهذا نقول أن النمو الخارجي يسمح للمؤسسة أن تختزل وتوفر الوقت.
 - كونه عملية متقطعة أي غير مستمرة ليست عملية النمو الخارجي مستمرة فإنها تتم في فترة معينة ثم تنتهي على عكس النمو الداخلي الذي يحتاج إلى فترة طويلة مستمرة ومتواصلة.

¹ - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 231

● كونه عملية معقدة غير سهلة: النمو الخارجي عملية معقدة لأن فيها ظرف ثاني غير المؤسسة وبالتالي فإن متغيرات العملية ليست كلها متغيرات داخلية مثلما هو الأمر بالنسبة للنمو الداخلي فلا تتحكم المؤسسة في كل المتغيرات وهذا ما يعقد العملية.

يمكن القول أن النمو الخارجي يمثل عملية قائمة على جمع موارد أكثر من مؤسسة ويتم هذا الجمع لموارد من خلال:

● شراء مؤسسات.

● أو إدماج (ضم) مؤسسات.

كثيرة هي المؤسسات التي أصبحت في وقتنا الحالي تتجه نحو النمو الخارجي نظرا لما يتيح من فرص ومزايا لا يوفرها النمو الداخلي ومن أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى اختيار النمو نذكر منها:

● الرغبة في الحصول السريع على الحصة في السوق: لأسباب مختلفة قد تحتاج المؤسسة إلى السيطرة على حصة من السوق بسرعة (لمواجهة بعض المنافسين مثلا أو لتحقيق أهداف استراتيجية...) اللجوء في هذه الحالة إلى النمو الداخلي غير مجدي لأن هذا الأخير بطيء مثلما رأينا، ولهذا فإنها تلجأ إلى النمو الخارجي الذي يمكنها من تحقيق هذا الهدف بسرعة.

● اختراق سوق صعبة الدخول: عندما تريد المؤسسة دخول سوق معينة وتكون هناك موانع للدخول مما يجعل دخول السوق صعبا في هذه الحالة يكون اقتناء أو ضم مؤسسة متواجدة في السوق هي أفضل طريقة للدخول لأن بمجرد ما يتم الاقتناء أو الإدماج تكون المؤسسة قد دخلت السوق المستهدفة.

● الرغبة في الاستفادة من أفضليات التجميع: حتى وإن اختلفت في كثير من الأمور فإن المؤسسات المتنافسة أو غير المتنافسة قد تستفيد بعضها من بعض وأفضليات التجميع هي واحدة من أهم الجوانب التي تظهر عند اقتراب المؤسسات من بعضها حيث تستطيع كل واحدة أن تعتمد على مزايا الأخرى دون أن تضيع مزاياها وهذا سبب قوي من بين الأسباب المفسرة لعملية النمو الخارجي.

● الرغبة في الاستفادة من تكنولوجيا متطورة: في بعض الحالات تريد المؤسسة أن تدخل تكنولوجيا عالية، أو تكنولوجيا ذات مستوى مرتفع ويكون ذلك أمرا صعبا وشاقا إذا تم من خلال الاستثمار الداخلي كما أنه يتطلب الوقت الطويل وتفضل المؤسسة شراء أو ضم مؤسسة تكون لها تجربة أو خبرة في هذه التكنولوجيا فتتمكن بهذه الكيفية من تحقيق هدفها بسرعة.

أ- **كيفية النمو الخارجي:** للنمو الخارجي أربع كيفية مختلفة:

أ-1- **تقوم المؤسسة بشراء أو ضم مؤسسة منافسة:** عندما تريد المؤسسة رفع حصتها من السوق من خلال النمو الخارجي فإنها تقوم بشراء أو ضم مؤسسة منافسة فتصبح مالكة لحصتها وحصّة المؤسسة الأخرى، وفي الواقع فإن رفع حصتها من السوق يكون عن طريق رفع عدد الزبائن ورفع مستوى حجم المبيعات وتحسين رقم الأعمال ورفع عدد الورش وعدد المصانع ... مما يضمن للمؤسسة تواجد أكبر ومكانة تنافسية أكبر مما كانت عليه.

أ-2- **تقوم بشراء أو ضم مؤسسة مكتملة:** عندما تريد المؤسسة أن تتنوع من خلال النمو الخارجي فإنها تقوم بضم مؤسسات مكتملة، وهذا يمنحها الاستفادة من أفضليات التجميع، وعموماً فإن إدماج مؤسسة مكتملة من حيث الأسواق أو من حيث المنتجات لا يطرح اشكالات ولا يكون صعباً.¹

أ-3- **تقوم بشراء أو بضم مؤسسة من نفس السلسلة (فرع):** إذا أرادت المؤسسة أن تتنوع عمودياً (تنوع خلفي أو أمامي) فإنها تقوم بضم مؤسسة أو مؤسسات من نفس السلسلة (أي في مستوى الموردين أو في مستوى الزبائن).

يمثل ضم المؤسسات من نفس السلسلة (وهو ما يعرف كذلك بالنمو العمودي) طريقة فعالة في الحد من ضغط الموردين عندما يكون هذا النمو خلفياً وطريقة للحد من ضغط الزبائن عندما يكون أمامياً فبالنمو العمودي تحرص المؤسسة على الحفاظ بدرجة معينة من الحرية تجاه مورديها أو زبائنها خاصة عندما يكون بعض هؤلاء يمارس الضغط بقوة.

أ-4- **تقوم بضم مؤسسة متنوعة:** عندما ترغب المؤسسة في تغيير المهنة فإنها تقوم بضم مؤسسة أو مؤسسات متنوعة حتى تستطيع تدريجياً الانتقال إلى المهن الأخرى.

ب- **مزايا وعيوب النمو الخارجي:**

ب-1- **مزايا النمو الخارجي:** للنمو الخارجي للمؤسسات مزايا كبيرة معتبرة يكمن أهمها فيما يلي:

• عندما يكون عمودياً، يؤدي النمو الخارجي إلى تحقيق ضغط للموردين أو ضغط الزبائن.

¹ - Belanger L , Lipsig C, Morin ,F , Perrus " Aquisition ou Fusion d' entreprises et emplois, les presses l'université de laval , 1989 P 159.

- النمو الخارجي يؤدي دائما إلى تحقيق الضغط التنافسي وذلك من خلال زيادة حجم المؤسسة ومكانتها لأن المؤسسة الكبيرة تعاني من الضغط أقل من المؤسسة الأقل منها.
- تحقيق أهداف النمو بسرعة عالية جدا.

ب-2- عيوب النمو الخارجي: للنمو الخارجي عيوب كثيرة يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- عملية النمو من الخارج مكلفة جدا ولهذا السبب ليس بإمكان كل المؤسسات القيام به.
- النمو الخارجي يقلص من حرية المؤسسة.
- النمو الخارجي يؤدي إلى تواجد أكثر من ثقافة المؤسسة.

ج- الاستراتيجيات القائمة على النمو الخارجي:

يعطي النمو الخارجي للمؤسسة الإمكانية في أن تتبع بعض الاستراتيجيات وتنقسم استراتيجيات النمو الخارجي إلى قسمين : يتمثل القسم الأول في الاستراتيجيات التي تعتمد على الاندماج والحياسة بينما يتمثل القسم الثاني في الاستراتيجيات التي تعتمد على التعاون بين المؤسسات.

ج-1- استراتيجيات الاندماج والاقترناء (Mergers end acquisitions):

تتمثل استراتيجية الاندماج والاقترناء في بناء نمو المؤسسة على أساس ضم أصولها إلى أصول مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى قصد تكوين مؤسسة واحدة بديلة.

يمكن لعملية الاندماج والاقترناء أن تكون:

• إما اندماج تساوي.

• إما اندماج استحواذ.

تتم عملية اندماج التساوي بين مؤسسات متقاربة من حيث الحجم أو من حيث الأهمية أو من حيث رقم الأعمال... فينتج عن هذا الاندماج مؤسسة جديدة باسم جديد أو بأسماء المؤسسات القديمة.

وتؤدي هذه العملية إلى رفع مستوى بعض المؤشرات الأساسية كالأصول وحصص السوق وعدد العمال والإنتاج ورقم الأعمال... كما أنها تسمح بالاستفادة من أفضليات التجميع.

يعبر على هذه العملية بالعلاقة التالية:¹

$$A+B=C$$

حيث تكون المؤسسة الأولى هي "A"

والمؤسسة الثانية هي "B"

المؤسسة الجديدة هي "C" وتختلف عن المؤسسات الأصلية.

أما عملية اندماج الاستحواذ (ويمكن تسميته اندماج الامتصاص) فإنها تتمثل في امتصاص مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى منها فتزول المؤسسة موضوع الامتصاص ولا يبقى إلا المؤسسة القوية التي تصبح أقوى بفعل امتصاصها لغيرها.

فالامتصاص يعطي المؤسسة زيادة في أصولها وفي إنتاجها وفي رقم الأعمال وفي حصة السوق... كما يعطيها أيضا زيادة في المكانة التنافسية والقدرة على مواجهة المنافسين ويعبر على اندماج الامتصاص بالعلاقة التالية²

$$A+B=A$$

حيث تمثل A المؤسسة القوية التي تقوم بعملية الامتصاص وتمثل B المؤسسة موضع الامتصاص.

وأهم ما يميز استراتيجية الاندماج والاقتران سرعتها حيث لا تحتاج العملية إلى الوقت الطويل لا لإنجازها ولا لظهور نتائجها، فمن هذا الجانب تكون عملية الاندماج والاقتران حادثة بالنسبة للمؤسسات التي تختار النمو الخارجي.

أما أهم عوائقها فتتمثل في التكلفة المرتفعة و فيما ينتج من تزامن الثقافات في المؤسسة الجديدة.

ج-2- استراتيجيات التعاون:

عندما تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى مع بقاء كل منها مستقلة ومحافضة على حريتها، في هذه الحالة نتكلم عن استراتيجيات التعاون، فالتعاون بين المؤسسات لا يمس بحريتها ولا

1- Belanger L, Lipsig C, Morin ,F , Perrus " Aquisition ou Fusion d'entreprises et emplois op-cit,pp198

2 - Belanger L,Lipsig C, Morin ,F , Perrus " Aquisition ou Fusion d' entreprises et emplois op-cit,pp198

باستقلاليتها ولا بحق التصرف لكل واحدة في مواردها وعلى إثر التعاون بينها تبقى المؤسسات موجودة ولا يشوب وجودها أي شيء من أي ناحية كنتيجة لهذا التعاون.

تعتمد استراتيجية التعاون على موارد وقدرات المؤسسات المتعاونة وهي تعطي في الواقع فرصة لكل الأطراف المتعاونة أن تستفيد من النمو فلا تقرر مؤسسة قبول التعاون مع أخرى إلا إذا كان لها فيه مصلحة كالنمو وتطور بعض الجوانب من نشاطها.

من أهم مزايا التعاون بين المؤسسات أنه يتيح الفرصة لتحقيق أهدافها كتحسين حصة السوق، ورفع الانتاج، والاستفادة من أفضليات التجميع، ومواجهة الضغط التنافسي ومسايرة تقلبات البيئة دون اللجوء إلى الاقتناء الذي يكلف الكثير.

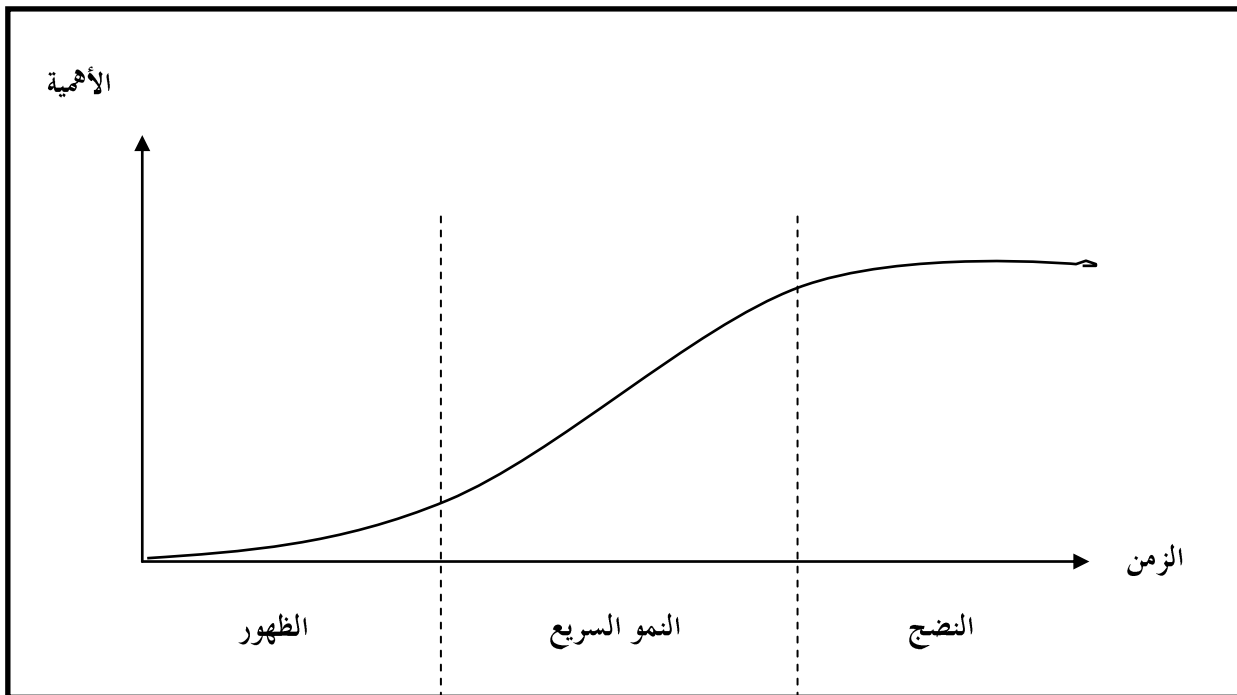
المبحث الثالث: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.

إن الأبحاث بخصوص دورة حياة المؤسسة ترتبط مع محيطها الخارجي وعلاقتها الداخلية لكي تبقى تنافسية لذلك فعلى المؤسسة الاقتصادية أن تتقدم بنجاح من خلال مراحلها المبكرة في الدورة.

المطلب الأول: مفهوم دورة حياة المؤسسة.

مثل أي كائن حي تنشأ المؤسسة وتنمو وتتطور وقد تزول بعد وقت معين، وهو ما يطلق عليه دورة حياة المؤسسة والتي تتميز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً واتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة ووضعيتها في السوق ولا تتميز بنفس المستوى من القوة. يمكن أن نمثل بيانياً دورة حياة المؤسسة في ثلاث مراحل متتالية وهي¹: مرحلة الظهور، مرحلة النمو السريع، مرحلة النضج. (أنظر الشكل)

الشكل رقم (2-1): دورة حياة المؤسسة.



Source: PIERRE CONSO ،Gestion Financière de l'entreprise،8^{ème} Edition،paris،2000،p72

¹ -Pierre conso ،la gestion financière de l'entreprise ، 8 EME Edition ، dunod ،paris 2000، p71-72.

المطلب الثاني: مراحل دورة حياة المؤسسة.

نظرا لاهتمام الكثير من الباحثين في الفكر المالي بالمرحلة التي تمر بها حياة المؤسسة، فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة أهمها ما يلي¹:

1- تقسيم (miler & kimberly 1980):

قسم كل من الباحثين المراحل التي تمر بها حياة المؤسسة إلى ثلاث مراحل هي:

- **مرحلة النشأة:** تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.
- **مرحلة التحول:** تعد هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم فيها على تحسين أداء المؤسسة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاقتصادية.
- **مرحلة التدهور:** تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤشرا كفشلها دائما، فقد يكون سبب تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

2- تقسيم (FULD & HOUSE 1995):

قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة مراحل هي:

- **مرحلة النشأة:** تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير استراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.
- **مرحلة الشباب:** تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.
- **مرحلة منتصف العمر:** تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.
- **مرحلة النضج:** يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 275-276.

- **مرحلة الفناء والتدهور:** تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجياً إلى التدهور والفناء.

3- تقسيم (GUP):

يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعاً، حيث عمد (GUP) إلى تقسيم حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل

هي¹:

مرحلة النشأة والانطلاق: وهي مرحلة دخول السوق، وتمثل في السنوات الأولى من تأسيس

المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
- وجود السيولة.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والبحث العلمي.
- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجر بالملكية.
- القدرة على الحصول على مصادر التمويل طويلة الأجل.
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.

مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة وأهم

مميزات هذه المرحلة ما يلي:

- وجود علامات تجارية.
- الدعاية، الإعلان، الترويج.
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
- ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
- القدرة على التحكم في التكاليف.
- البحث عن الكفاءة وجلبها.
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل.

مرحلة النضج والاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 62.

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجدت.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.

مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:

- البحث عن التخفيض من عدد العمال والتكاليف.
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير ضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابق.
- مطالبة الدائنين بمستحقاقهم.

المطلب الثالث: طبيعة محيط المؤسسة الاقتصادية.

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم محيط المؤسسة، وأهم محدداته وتأثيره على نشاط المؤسسة، وكذلك إلى دورة حياتها¹.

1- مفهوم محيط المؤسسة:

المؤسسة بوظائفها المختلفة، المتمثلة في إنتاج وتبادل السلع والخدمات وكذلك في توزيع المدخيل والعوائد هي في قلب البيئة الاقتصادية.

المؤسسة تؤثر في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى، واستمراريتها رهينة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة والتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة

¹ -Jean longatte,jacques muller ، économie d'entreprise.dunod ،paris ،2004، P10-11.

الديناميكية المتداخلة بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة (اقتصاد جزئي microéconomie والأعوان الاقتصادية الأخرى (اقتصاد كلي macroéconomie) (ومجموعة المؤسسات (mésoméconomie).
محيط المؤسسة يتشكل من مجموعة من العناصر التي لها علاقة مع المؤسسة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

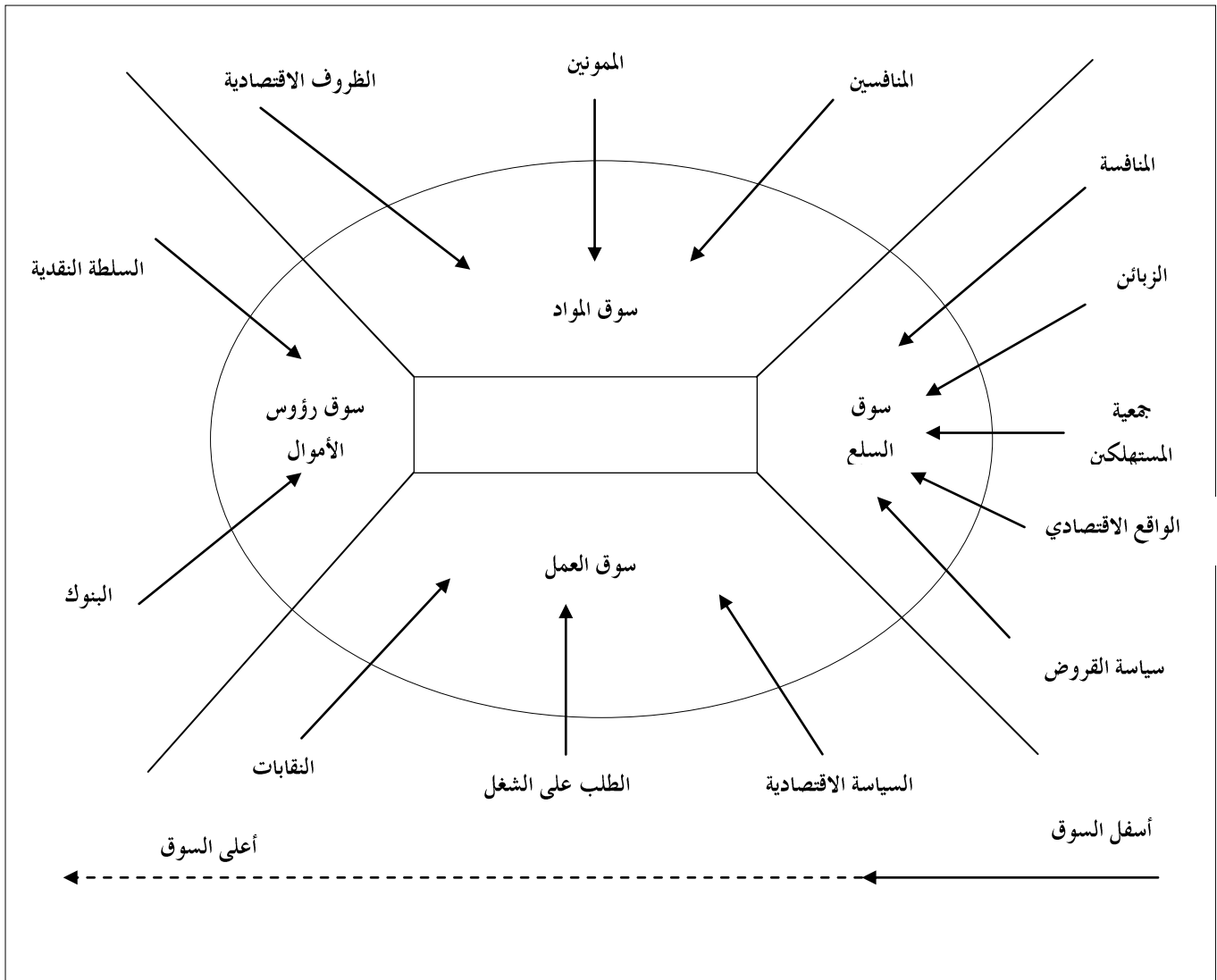
2- مكونات محيط المؤسسة:

محيط المؤسسة يشمل فواعل اقتصادية متعددة ويشمل كذلك البنى الاقتصادية والاجتماعية،
عموما يتشكلا محيط المؤسسة مما يلي:

- الفواعل الاقتصادية: تتمثل في الزبائن والمؤمنين والمنافسين والسلطات العمومية والنقابات والبنوك... الخ.
- البنى الجغرافية والديموغرافية: تتمثل في عدد السكان، الموارد الطبيعية، المناخ والوسط الطبيعي.
- البنى الاجتماعية والاقتصادية:
- الإطار القانوني: يتمثل في النظام والقوانين.
- البيئة التكنولوجية: ففي بعض القطاعات، التطور التكنولوجي سريع جدا (الإعلام والاتصال...).
- السلوكيات والثقافات: تتمثل في القيم الأخلاقية، الدين، مبادئ إيديولوجية وفلسفية وكذلك أنماط وأساليب الحياة، والعادات الاجتماعية... الخ.

كل هذه العوامل التي سبق ذكرها تتطور وتتغير اتجاهاتها أحيانا بسرعة كبيرة، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد وغير مؤكد والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-2): محيط المؤسسة.



Source: JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'entreprise, DUNOD, PARIS 2004, P11

3- تأثير البيئة على المؤسسة:¹

3-1- دراسة البيئة: دراسة البيئة أو المحيط لا تعني تحليل كل ما يحيط بالمؤسسة إنما تقتصر دراسة

المحيط على البحث عن المعلومات الملائمة أو المناسبة حول العناصر والعوامل التي يمكن أن تؤثر على تطور المؤسسة.

¹ -jean langatte, jacques Muller. economie d'entreprises , p11-12.

البيئة يمكن أن تحد أو تزيد من حرية المؤسسة في ممارسة نشاطها، فهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تحد من حرية المؤسسة، مثل الإطار القانوني (الحق في العمل، الحق في الاستهلاك...) المنافسة أو هيمنة مؤسسة ما في النشاط الاقتصادي (LE MONOPOLE) إلى غير ذلك من العوامل، لذلك فالمؤسسة تستخدم كل ما لديها من وسائل متاحة لكي تتكيف مع البيئة الديناميكية.

3-2- الذكاء الاقتصادي: يجب على المؤسسة أن تراقب باستمرار بعض العوامل التي لها تأثير كبير على المؤسسة وكذلك شركائها في المحيط، فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعد على التكيف في هذه البيئة والمحيط ليس بالضرورة مصدرا للمشاكل والإكراهات فقد يكون كذلك مصدر للفرص ومن بين المفاهيم الشائعة في هذا الإطار الذكاء الاقتصادي وهو عبارة عن مجموعة من أدوات البحث والمعالجة والدراسة للمعلومات الملائمة الواجب توفيرها للفواعل الاقتصادية للاستفادة منها.

الذكاء الاقتصادي يشمل كل الطرق والأساليب الفعالة لدراسة المحيط من عدة جوانب مختلفة (اقتصادية، اجتماعية، تقنية... إلخ) من أجل توفير المعلومات المناسبة للمؤسسة.

كما يمكن أن يكون المحيط مصدرا لأحداث مستقبلية محتملة، فبنية المؤسسة توجهها مجموعة من العوامل من بينها البيئة المتواجدة فيها، فكلما كانت البيئة مركبة ومختلفة ومتطورة، كلما انعكس ذلك على بيئة المؤسسة التي يجب أن تواكب هذا التغيير في البيئة الديناميكية، بحيث تكون بنيتها (بهيكلها التنظيمي) قابلة للتطور، وأن تتميز باللامركزية.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تطرقنا لماهية المؤسسة الاقتصادية، أنواعها خصائصها ووظائفها وأهدافها على اعتبار أن المؤسسة هي العمود الفقري لاقتصاديات الدول وتلعب دورا مهما في نمو اقتصادها.

وعلى هذا فإن مسألة بقائها واستمرارها يشغل العديد من الاقتصاديين لان بقائها واستمرارها مرهون بنموها فما دامت المؤسسة تعرف نموا وارتقاء فهي باقية، وبمجرد أن تتراخى فهي تضع نفسها في الهاوية ومن أهم العوامل التي تساعد على النمو هو التوفيق بين خصائص المؤسسة وإستراتيجيتها مع خصائص البيئة المحيطة بها والاختيار الأمثل لشكل النمو الذي يلائمها وفق النموذج الداخلي أو الخارجي ويجعل فيها رؤية للنمو يمكنها من متابعة هدفها واستغلال الفرص الممكنة أحسن استغلال وبالتالي تحقيق النمو المنشود.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية لحالة مؤسسة "ملبنة سيدي خالد-

تيارت-

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنقوم بإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على واقع المؤسسة، حيث قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة "ملبنة سيدي خالد تيارت" كون هذه المؤسسة اقتصادية تحتوي على قسم خاص بتسيير الموارد البشرية، كما أنها تتعرض لمنافسة قوية من قبل بعض المؤسسات الخاصة الموجودة بالسوق الوطنية فأصبح من الضروري على هذه المؤسسة أن تواكب التطورات الحديثة خاصة في مجال تأهيل يد عاملة قادرة على المساهمة في النمو الفعلي من خلال زيادة الإنتاج والحصول على أرباح وبالتالي القدرة على منافسة الآخرين.

وسنحاول توضيح ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة "ملبنة سيدي خالد".

المبحث الثاني: واقع تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة.

المبحث الثالث: انعكاس تخطيط القوى العاملة على نمو المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية مؤسسة "ملبنة سيدي خالد".

ملبنة سيدي خالد تيارت فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب تابعة إلى ديوان يسمى Groupe Filiale Giplait مختصة في إنتاج الحليب المستر ومشتقاته.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

مرت المؤسسة عبر تاريخها بعدة محطات منذ بدايتها:

1- تاريخ المؤسسة

Onalait المؤسسة الإنتاجية الصناعية المتخصصة في إنتاج الألبان، يقع مقرها الرئيسي في العاصمة تم استرجاعها في سنة 1969م بحيث كانت تعتبر الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني ونظرا لعدة أسباب ولعل من بينها بعد المسافة السرعة، تلف المادة، كثرة الضغط على الوحدة، والتوسع الاقتصادي الذي دفع بالدولة إلى تسطير إستراتيجية جديدة مبنية على أسس اقتصادية، تهدف إلى تقسيم الوحدة وفق مرسوم رقم 354/81 المؤرخ في ديسمبر 1981 إلى ثلاث مؤسسات جوهرية موزعة على النحو التالي:

● **جهة الوسط:** تحت ديوان يسمى ORLAC وهي تظم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: (بئر خادم، بودواو، بجاية، عين الدفلة، بني تامو "بليدة"، ذراع بن خدة) وهاتين الأخيرتين تم حوصصتهما .

● **جهة الشرق:** تحت ديوان يسمى ORELAIT هي تظم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية (سطيف، قسنطينة، عنابة، باتنة).

● **جهة الغرب:** تحت ديوان يسمى OROLAIT وهي تظم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية (تيارت، سعيدة، معسكر، بلعباس، تلمسان، مستغانم، بشار التي تعمل مع القطاع العسكري، غليزان تم حوصصتها، وهران تظم مؤسستين تم غلق إحداهما).

وكما سبق ذكره فمن بين المؤسسات المذكورة سالفا انصب اهتمامنا على الجهة الغربية وبالتحديد على "ملبنة سيدي خالد تيارت" والتي تم وضع حجر الأساس لها بتاريخ مارس 1985 من طرف الدانماركيين على يد المنظم "DANISH" ثم افتتحت بتاريخ 13 جوان 1987م فكان أول إنتاج رسمي لها، وبقي هؤلاء مدة عامين لتلقين الخبرة وتأهيل كفاءة اليد العاملة في أوساط العمال، وبقيت تحت وصاية فرع "مجمع الديوان الغربي لإنتاج الحليب "LOROLAIT" إلى غاية أواخر سنة 1997 وبالتحديد في 10 أكتوبر الذي يعتبر نقطة تحول وبداية انطلاقه اقتصادية أخرى وفي استقلالية التسيير، بمعنى أعطت للدولة الصلاحية الكاملة في تسيير شؤون المؤسسة إلا أنها تخضع لإدارة مركزية تدعى "فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب"

FILIALE GIPLEIT والذي هو عبارة عن تكتل لمجموعة الدواوين السلفة الذكر وهذا التكتل كان يهدف إلى بعث الوتيرة الاقتصادية فيها يخص تكنولوجيا الحليب ومشتقاته، مما أعطى نفسا جديدا فيما يخص تطوير هذه المادة أما في الوقت الراهن فقد أصبحت شركة ذات أسهم SPA- SOCIETE PAR ACTIONS

ولعل أهم ما جعل الملبنة تنال ثقة المستهلكين هو ما تملكه من مؤهلات وأسباب قوة تجعل درجة الثقة فيها كبيرة من أهمها:

- السمعة الطيبة والتي تتجسد يوما بعد يوم.
- قدرات هامة في إنتاج الحليب ومشتقاته بأنواعه الرفيع والعادي والتخصص.
- تجربة تتجاوز 20 عاما في مجال الإنتاج.
- مناخ الملبنة يتميز بالهدوء والجدية.

2- الموقع الجغرافي:

تقع الوحدة ضمن المخطط المعتمد للاستعمالات الصناعية بحي المنطقة الصناعية "زعرورة" التي تضم عدة مؤسسات وشركات مثل شركة إنتاج الورق : شركة القلب، نفضال، وسوناطراك...الخ،

وهي تقع جنوب شرق الولاية تبعد عن الغرب 6 كلم، تقع على الخط الرابط بين ولاية تيارت وولاية معسكر وسعيدة وهذا الموقع الاستراتيجي العام ساعدها على التزويد بالماء، الغاز والكهرباء، وعلى كسب حيوية كبيرة فيما يخص تسويق المنتوجات من الناحية المحلية أو الجهوية.

3- المساحة:

تبلغ مساحة المؤسسة بحوالي 8.17 هكتار منها 9840م مبنية والباقي غير مستعمل

أ- المساحة المستعملة: تتوزع كما يلي:

1- الإنتاج: 4000 m²

2- المخازن: 1980 m²

3- ورشات الصيانة: 1300 m²

4- محل المادة الدسمة: 500 m²

5- المكتب الاجتماعي: 600 m²

6- المكتب الإداري: 800 m²

7- مكتب الأمن: 60 m²

المساحة غير المستعملة تبلغ حوالي 72460 m² موزعة كما يلي:

1- مرآب الشاحنات 25500m²

2- مساحة خضراء 41260 m²

3- الحدود 5700 m²

رأس المال:

قدر رأس مال المؤسسة وذلك عند إعطاء الاستقلالية التامة لها سنة 1997م بـ 130.000.000 دج ليتطور ويصل سنة 2007م إلى 519.770.000 دج ومنه سنة 1997 أصبح الجمع الوطني لمنتجات الحليب هو القابض الأساسي للرأس المال الكلي (تابعة للدولة 100%) وأصبح مقسم إلى مجموعة من الأسهم، société par action.

4- الموارد البشرية:

تعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية للمؤسسة إذ أنها تساهم في تطوير عملية الإنتاج والتحكم فيه، وتعمل على إعطاء حيوية اقتصادية محلية وجاهوية للمؤسسة لمواجهة الطلب بجودة ونوعية عالية، وعليه تضم ملبنة سيدي خالد- تيارت- حوالي 158 سنة 2018 عامل بمستويات مختلفة، وهي مقسمة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول (3-1): الموارد البشرية:

التقديم	الإداريون	المساعدون	الإنتاج	المراقبة الإنتاجية	عمال مخابر	الإنتاج	المجموع
المستول التنفيذي	/	01	/	/	/	/	01
الموظفون السامون	02	01	01	02	/	02	08
الموظفون الإداريون للوسائل	15	08	10	09	01	30	73
المساعدون	09	04	14	05	14	30	76
المجموع	26	14	25	16	15	62	158

المصدر: وثيقة داخلية لمؤسسة ملبنة سيدي خالد-تيارت-

المطلب الثاني: وظائف ومهام المؤسسة:

تعددت وظائف المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمي، حيث شملت عدة مديريات ومصالح نذكرها فيما يلي:

1- المديرية العامة: تمثل الهيئة العليا في المؤسسة وتمثل مهمتها في:

- تسيير ومراقبة جميع النشاطات داخل المؤسسة بالتعاون مع مختلف المصالح.
- تنسيق وتوحيد النشاطات العملية مع العلاقات الخارجية وتحقيق التكامل.
- تحضير البرنامج العام بمدته الخاص بكل الوظائف، وتحديد وتوضيح المهام.
- تنسيق الجهود والعمل على توحيدها، وتوفير روح الانسجام والتناسق والتكافل بين مختلف الوحدات.

2- مديرية المراقبة والتسيير: تتمثل الوظيفة الأساسية لهذه المصلحة في:

- التحكم في مختلف النزاعات والخلافات الداخلية التي يمكن أن تنجم بين العمال.
- تحديد مجموع الإجراءات والتنظيمات التي تحدد سير المؤسسة.
- تحديد الأهداف الممكن تحقيقها من خلال الوسائل المتوفرة.
- اتخاذ قرارات تسييرية وتصحيحية منحصرة في الزمن.

وهذه المديرية تظم مصلحتين هما:

2-1- مصلحة المراقبة:

- مراقبة بطاقات العمال عند الدخول، ومختلف التصرفات المخالفة للقانون كالتدخين.
- تسجيل النزاعات الحاصلة وتقديم المبررات إن أمكن.

- استقبال الزيارات وإرشاد الطلبة والباحثين والزوار بأنواعهم.
- تتولى مهمة حراسة المؤسسة.

2.2- مصلحة التسيير:

- المراقبة والتأكد من صحة ودقة المعطيات المتعلقة بالوحدة.
- معالجة المعلومات الصادرة من مجموع وظائف الوحدة.
- تحديد النتائج ومراقبة الأنشطة وطرق الحساب وكيفية التسجيل في اليومية.
- مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي.

3- مديرية الإنتاج:

هي وحدة تنظيمية تقوم بوظيفة الإنتاج، أي هي العملية التي يتم بمقتضاها استقبال مجموعة من العناصر (مدخلات)، من مواد أولية ووسائل الإنتاج ويد عاملة، وتندرج في سير النشاط (تحويل) لكي تنتج مجموعة من المنتجات (مخرجات) بأنواعها من سلع نهائية لها علاقة مع مختلف مصالح المؤسسة.

مصلحة التسويق (تقديم المواصفات التي يجب أن يكون عليها المنتج)، مصلحة المالية (استبدال أو شراء آلات جديدة ذات تكنولوجية عالية) مصلحة المحاسبة التحليلية (تقديم التكلفة النهائية للتمويل لتضاف لها تكلفة الإنتاج)، مصلحة التخزين (معرفة الحجم الساعي الذي يمكن للمخزن أن يستوعبه) وهذا كله يؤدي إنتاج كميات محددة مطابقة لرغبات المستهلكين وحاجاتهم

تتمثل مهام دائرة الإنتاج فيما يلي:

- تقديم الحصيلة اليومية لكمية الإنتاج، والحفاظ على متوسط مستواه.
- التسجيل اليومي لمختلف المنتجات، ومحاولة إدخال تكنولوجيا جديدة.
- مراقبة مختلف مراحل الإنتاج اليومي من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية.

- تغيير مخطط الإنتاج، ودراسة إمكانية إدخال منتجات جديدة مثل الجبن المخزأ.
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج من أجل إنتاج الكمية المطلوبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب (عدم احترام الآجال يعرض المؤسسة إلى تكاليف إضافية).
- إعداد الملفات التقنية عند طلب إصلاح نوع خاص أو منتج جديد.

4- مديرية التجارة:

يعتبر هذا القسم المحطة الأخيرة لوصول الجهود التي سبق وأن بذلت في قسم التصنيع. فبعد عملية التصنيع، يقوم قسم التجارة بدوره المتمثل في تصريف المنتج المصنوع إلى المتعاملين مع الوحدة، سواء كانت شركات أو تجار أو أشخاص عاديين. ومن مهام دائرة التجارة:

- القيام بالبيع من خلال مصلحة المبيعات والتسويق.
- توفير الظروف الملائمة لتخزين فائض الإنتاج.
- تدعيم السوق الوطنية والدولية حسب الطلب.

وتشتمل هذه الدائرة (مديرية التجارة) على :

1.4 - مصلحة التسويق:

تقوم هذه المصلحة بدراسة مختلف طلبات الزبائن وحاجاتهم، ومعرفة آرائهم حول منتجات المؤسسة، ومعرفة رد فعل المستهلك بصورة سريعة. كما تضع مخطط التصنيع عند طلب منتج خاص أو جديد، وتقوم بتوزيعه على مصلحة الإنتاج.

2.4 - مصلحة الفوترة:

تأخذ ملف الزبون من مصلحة التسويق، بحيث تضع لهذا الأخير رمز code يحتوي على كل

المعلومات الخاصة به، وعندما يريد هذا الزبون الشراء، يأتي بوثيقة Bon de Livraison

إلى مصلحة الفوترة بعد فتحها فاتورة باسمه، وتطبع منها أربعة نسخ واحدة للزبون والثلاثة الباقية تسلم إلى مصلحة الفوترة، ويسجل المراقب اسم المشتري، رقم سجله والمبلغ الخاص به. في حالة حضور الزبون من أجل دفع المبلغ، تقدم هذه النسخ إلى رئيس الخزينة من أجل توقيعها بالإضافة إلى توقيع المشتري، لتعاد إلى مصلحة الفوترة لمراجعتها والتوقيع عليها وترتيبها.

3.4- مصلحة النقل:

يجب على إدارة التسويق أن تهتم بالقرارات الخاصة بالنقل، لتأثيرها على كفاءة النشاط التسويقي، وعلى بيع المنتجات والخدمات، وعلى توفير التسليم في الوقت المناسب وعلى حالة السلعة عند وصولها إلى العملاء، لأن ذلك يؤثر على المنشأة من جهة، وعلى رضا المستهلكين من جهة أخرى. خاصة وان منتجات المؤسسة سريعة التلف وتحتاج إلى وسائل نقل مكيفة ومتطورة توصل المنتجات إلى الزبائن في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى وسائل نقل أخرى تعمل على نقل العمال من أحيائهم إلى مكان العمل، ووسائل نقل خاصة بنقل المسؤولين من أجل القيام بتلك المهمات الملقاة على عاتقهم خارج المؤسسة، ووسائل نقل من أجل نقل المواد الأولية.

تسهل مصلحة النقل على تلبية حاجيات مصلحة التمويل فيما يخص شراء المعدات، قطاع الغيار... الخ. وبعد تسلم البرنامج من مصلحة التسويق تقوم مصلحة النقل بتعيين الشاحنات وتقديم تصريح يعرف بالأمر الذي يتخذه السائق لنقل السلع إلى الولايات، أي أنها تعمل جاهدة على تلبية طلبات كل المجمع فيما يخص النقل.

ملاحظة: وسائل النقل الخاصة بنقل حليب البقر من المزارع إلى المؤسسة، هي وسائل تابعة للقطاع الخاص. وهم أشخاص يتلقون المقابل النقدي شهريا الخاص بالسائق وبالسيارة من المجمع الوطني للحليب مباشرة بعد تزويد الوحدة بالحليب ولا دخل للوحدة في ذلك.

5- مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية:

يهتم هذا القسم بتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة للمؤسسة ومن مهامه:

- وضع مخططات خاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- تنسيق وتنشيط أعمال المصالح الموجودة تحت سلطتها.
- احترام قانون العمل الخاص بالمؤسسة.
- الاستعمال العقلاني للوسائل المتاحة.

وتشتمل هذه الدائرة على:

5-1- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

تقوم بتسيير الملفات الاجتماعية للعمال، وشؤونهم الاجتماعية والوثائق التي تصل إليها تتمثل في الملفات الطبية قصد التعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية وترسل إلى الضمان الاجتماعي، ملفات التقاعد والمنح العائلية. ومن مهامها:

- توفير العلاج للعمال، أي المراقبة الطبية والفحوصات الدائمة والمستمرة للعمال.
- إجراء التحاليل لكل عامل مرة واحدة على الأقل في السنة.
- توفير الخدمات الاجتماعية من خلال اتصال مصلحة بالضمان الاجتماعي لتعويض للعمال الذين يساهمون في دفع الاشتراكات السنوية، والتعويض عن حوادث العمل والأمراض المهنية.
- الاهتمام بالحالات الاجتماعية من منح التقاعد، منحة التمدرس، المنحة العائلية (منحة الزوجة غير العاملة).

5-2- مصلحة الموارد البشرية والأجور: لا يمكن الفصل بينهما فكل مصلحة تكمل الأخرى،

ونجد المصالح التي تتعامل معها: قسم المالية، قسم التجارة بمختلف فروعها.

من مهام المصلحة:

- الاهتمام بالجانب الإداري للعمل من طلبات للوثائق الإدارية من شهادات وغيرها.
- القيام بمهمة الاتصال مع مراكز التكوين المهني والتمهين، واستقبال ملفات المتهنين وتوفير التكوين لأبناء العمال في مختلف الاختصاصات.
- إعداد كشف رواتب العمال بعد الخصم والتزليل، وإحصاء الغيابات والتأخيرات.
- إعداد بطاقات الدخول والخروج.
- تكوين الأفراد على مختلف الآلات الجديدة والقديمة بالنسبة للعمال الجدد.

5-3- مصلحة المستخدمين:

لها دور فعال في المؤسسة، وتتمثل مهامها في:

- تكوين العمال وهذا حسب احتياج كل مصلحة، بحيث يتم إعداد برنامج سنوي يأخذ بعين الاعتبار طلبات التخصص. والعمل على ترقية العمال في وظائفهم.
- تسيير الوظائف تحت مفهوم تحديد المهام، وتقسيم الوظائف.
- تتبع حركة العمال داخل المؤسسة وخارجها (البعثات) وهذا لضمان كفاءتهم وفعاليتهم في التأثير على الإنتاجية وقوة تنافس المؤسسة.
- معرفة الجو الذي يسود الوحدة والعمل على توفير الجو الذي يساعد العمال على تحسين المردودية والكفاءة في العمل
- ضمان سياسة التشغيل والتكوين ودراسة الأجور.

5-4- مصلحة الإعلام الآلي والمعلومات:

- تقوم باقتناء الأجهزة الالكترونية وتثبيت البرامج Installation Des Logiciels

- الصيانة اليومية للأجهزة الالكترونية مع جمع ومعالجة المعلومات.
- الإشراف والمتابعة على حسن سير موقع الانترنت الخاص بالمؤسسة .
- التحقق من صحة المعلومات الواردة بين العمال، والتأكد من أنها معلومات رسمية.

6 المديرية المالية والمحاسبية:

6-1- المديرية المالية والقبض:

هو عبارة عن قطاع حيوي في المؤسسة والركيزة الأساسية لها، يهتم بالجانب المالي من مداخل ومصاريف وأرباح، أي أنه يهتم بالحركة المالية من جانب الارتفاعات والانخفاضات من خلال ارتفاع المدفوعات وانخفاضه أي أنها تتكفل بتسيير كافة التدفقات المالية الحاصلة لمصادر التمويل من بنوك، بورصات... تساهم في توجيه هذه الأموال إلى خدمة استثمارات المؤسسة ونشاطها.

من أهم المهام التي تسند إليها هي:

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي والاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة المخطط المالي والتحكم في العمليات المحاسبية.
- تحليل النشاطات المالية الخاصة بالمؤسسة وتقييم نشاطاتها.
- تسيير الموارد المالية ومتابعة الخزينة بالإضافة إلى مراقبة تنفيذ الخطة المالية.

6-2- المديرية المحاسبية:

كون أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من المصادر الداخلية والخارجية (الموارد المالية، الموارد المادية وموارد بشرية) جمعت هذه العوامل الإنتاجية من أجل انجاز قيمة سوقية معينة الهدف منها هو تحقيق الربح في فترة زمنية عادة ما تكون سنة، ومن اجل تحقيق هذا الهدف الذي وجدت من أجله، فإن هذا كله يحتاج إلى تدوين هذه الممتلكات والعمليات والحركات التي تقوم بها المؤسسة من تدفقات مالية أو مادية داخلية أو خارجية في دفاتر محاسبية تظهر جميع المعلومات بصفة كاملة وذات معنى واضح،

يسمح لمستخدمي هذه المعلومات من اتخاذ قرارات اقتصادية ناجعة تسمح بالتسيير الأمثل للمؤسسة، ويكون ذلك باستعمال شتى أنواع المحاسبة، كل حسب الغرض الذي وجدت من أجله. وتشتمل هذه الدائرة على:

6-2-1- مصلحة المحاسبة التحليلية:

تقنية تهدف إلى حساب وتحديد تكاليف مختلف الوظائف بغرض تحديد النتيجة المحققة على كل منها. لها دور كبير وهام داخل المؤسسة بحيث تسيير التدفقات النقدية داخل المؤسسة، ويتم صرف هذه الأموال المستوردة في مجالات معينة.

ومن المهام التي تقوم بها:

- تقوم بتحديد سعر التكلفة للمنتجات ولليد العاملة وتحليل ومراقبة هذه التكاليف.
- تساعد في تحديد النتائج التحليلية الصافية للمؤسسة.
- سياسة الأسعار والمردودية.

6-2-2- مصلحة المحاسبة العامة:

تقوم بتسجيل العمليات محاسبيا، ومهامها تتمثل في:

- تسجيل كل العمليات اليومية في دفتر اليومية وبالتالي الحفاظ على ذاكرة المؤسسة.
- - تقدم معلومات للمحاسبة التحليلية فهي تساعد في إعداد الميزانيات.
- معرفة رصيد كل حساب في فترة معينة بعد ترحيل مختلف الحسابات من دفتر اليومية.
- وضع وتحليل الوثائق الشاملة لعمليات المؤسسة والميزانية العامة وجدول حسابات النتائج.

7- مديرية التموين Approvisionnement

7-1 - مصلحة التموين:

مسئولة عن تدبير مختلف احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمتمثلة في:

- بودرة الحليب، وحليب البقر المقتنى من المزارع والذي يعتبر في حد ذاته مادة أولية وفي نفس الوقت مادة مصنعة بعد تعقيمه وقتل الجراثيم الموجودة فيه.

- البلاستيك لتعبئة الحليب بأنواعه، بالإضافة إلى العلب بشتى أحجامها لتعبئة الزبدة.

- شراء المعدات المكتبية والموارد واللوازم التي تحتاجها الإدارة من أجل ضمان سيرورة العمل (الفواتير، وصل الدخول والخروج، البعثات المهنية...)

وعند شرائها لهذه المواد الأولية فإنها تعتمد في ذلك على:

1- تحديد المواصفات اللازمة لهذه المواد من طرف مصلحة الإنتاج (الجودة المناسبة، النوعية، الكمية) ومصلحة المالية (السعر، الإغراءات، طريقة لدفع).

2- تحديد مدة الاستعمال ومدة الانتظار الممكنة.

3- ضمان توفر إمكانيات التخزين خاصة عند تطبيقها لسياسة الشراء المسبقة.

4- ضمان توفر أجهزة التبريد وضمان عدم انقطاع الكهرباء لتشغيلها أو توفير المولدات الكهربائية لمعالجة الانقطاع في حالة حدوثه.

كما أن لمصلحة التموين علاقة مباشرة مع:

- مصلحة التخزين من جهة، بحيث ما يشتري من المادة الأولية (بودرة الحليب) أو حليب البقر الذي يستورد بكمية كبيرة من المزارع (من أجل الحصول على تزييلات وخصوم مالية) فإنه يخزن مباشرة.

• مصلحة المالية وذلك في الموازنة بين إيرادات المؤسسة ونفقاتها.

حجم المال ← تبني سياسة الشراء.

7-2- مصلحة التخزين:

تتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الإنتاج ومصلحة المحاسبة التحليلية، بالإضافة إلى مصلحة الشراء، من مهامها متابعة حركة التخزين يوميا من مدخلات ومخرجات.

8- مديرية الصيانة:

تعتبر هذه الوظيفة كوظيفة أساسية في المؤسسة كونها تعمل على إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال والوقاية وذلك بغية:

• تفادي الانقطاع في الإنتاج وبالتالي تفادي الانقطاع في المنتج.

• تفادي انخفاض الجودة وزيادة تكاليف الإنتاج.

ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع لاشتمالها على المصالح التالية:

8-1- مصلحة الصيانة الوقائية:

1- صيانة الانقطاع في الكهرباء في مختلف المكاتب وغرف الإنتاج.

2- التكفل بعدم توقف وسائل الإنتاج لضمان استمرارية سيرورة الإنتاج.

3- القيام بالدراسة التقنية لوسائل النقل بالإضافة إلى مكيفات التبريد.

4- متابعة الآلات والأدوات والتحقق حولها.

5- الاهتمام بالعتاد الفلاحي والصناعي بالمحافظة على الآلات، وتوفير الصيانة والحماية.

8-2- مصلحة الصيانة العلاجية:

1-الإصلاح اللازم والسريع عند حدوث العطل، بحيث يتم تغيير قطع الغيار لمختلف القطع المكسرة للألات والشاحنات.

2- توفير الحرارة من جهة من أجل بسترة الحليب وتوفير البرودة بصيانة مكيفات التبريد.

كما تعمل دائرة الصيانة على توفير خدمات أخرى تتمثل في:

- توفير سيارة الإسعاف لنقل العمال في حالة المرض أو وقوع حادث أثناء العمل.
- تسهر على تحديد أنواع قطع الغيار المطلوبة بالتنوع المحددة ذات الجودة العالية.

9- مديرية المخبر ومراقبة الجودة:

9-1- مصلحة المخبر: تسهر هذه المصلحة على القيام بمختلف التحاليل من أجل مراقبة النوعية

ومدى الصلاحية للمنتوج، ومن مهام المصلحة:

- دراسة حموضة الحليب: حليب+ فينولفتانيل (ON OH) ← وري
- نسبة كمية الدسم في الحليب: حليب+حمض الكبريت+ كحول ← استعمال التارمو متر.
- كثافة الحليب: الحليب ووضعه في جهاز خاص بدراسة الكثافة.
- ETUNE لقياس المواد العضوية الجافة المتواجدة في اللبن والرايب.
- للبحث عن صلاحية الماء نستعمل K10+EDTA وعند وصول الماء إلى اللون الأزرق

نستعمل NOIR ERIOCHRM

- PH mètre لقياس ph أي محلول و agitateur يستعمل لخلط المحاليل.

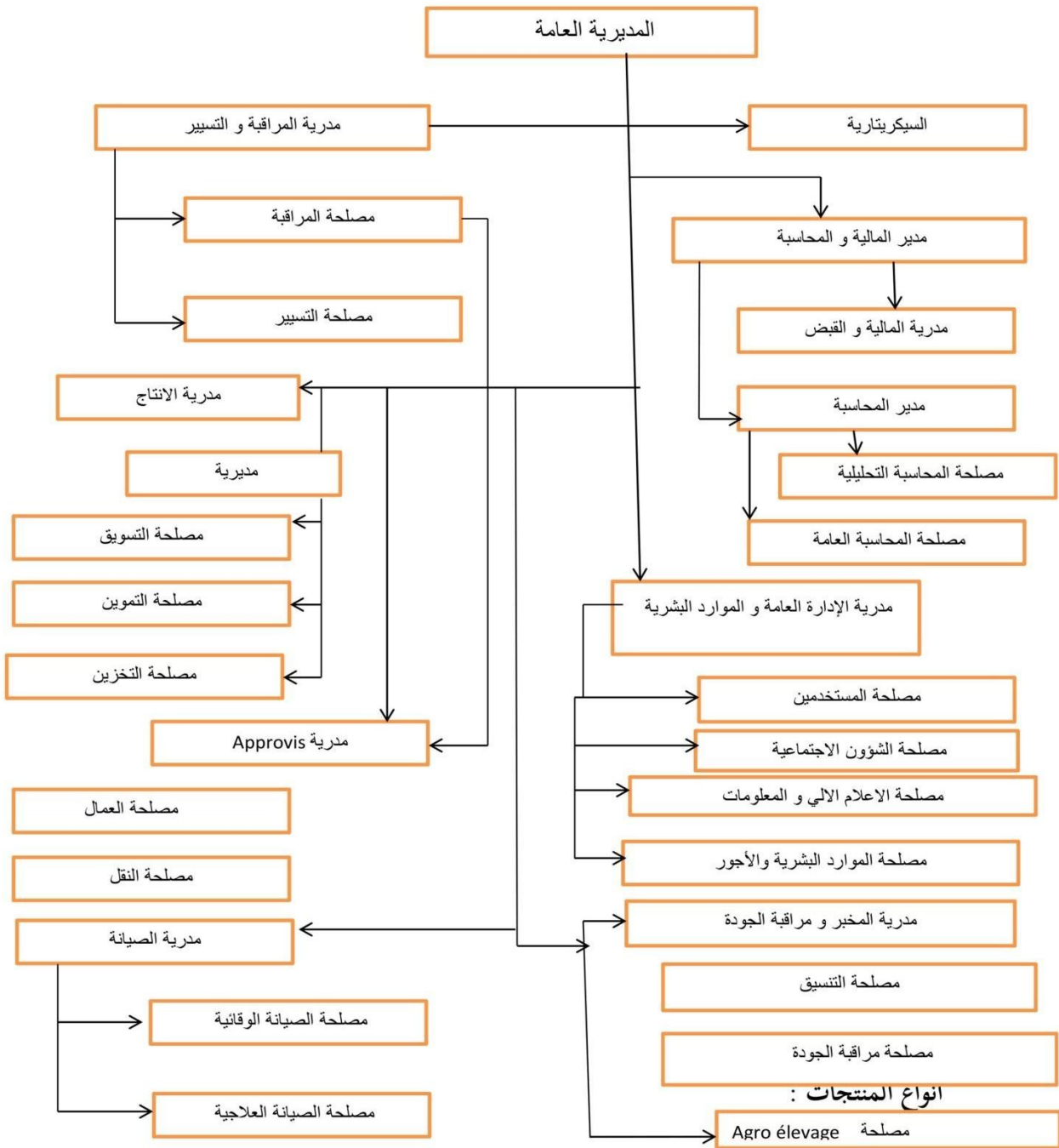
9-2- مصلحة مراقبة الجودة:

- تحليل المواد لأولية عند استقبالها وعند تخزينها.
- مراقبة المنتجات الثانوية (الزبدة المستخلصة، والمصطنعة).

- تحديد عامل الجودة ومراقبة معايير الإنتاج.
- مراقبة المنتجات التامة الصنع بعد إنتاجها وقبل تعبئتها.

الهيكل التنظيمي لمبنة سيدي خالد-تيارت-

الشكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي للمبنة.



المصدر: وثيقة داخلية لإدارة مؤسسة ملبنة سيدي خالد

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة.

تهدف ملبنة سيدي خالد إلى توسيع نشاطها من خلال تحسين انتاجيتها وذلك باتباع الأساليب الحديثة، ونستعرض فيما يلي نشاطها:

1- نشاط المؤسسة:

تقوم ملبنة سيدي خالد تيارت: "وكغيرها من المؤسسات الصناعية بمزاولة عدة نشاطات، والتي تؤهلها إلى الدخول في مضمار التطلعات الاقتصادية الحديثة، كالبحث في أسواق جديدة وكذا المنافسة وغيرها لمواكبة عجلة التنمية ولا يتحقق ذلك إلا بوجود عملية الإنتاج، بحيث تعمل الوحدة على إنتاج الحليب ومشتقاته من اللبن، الياغوورت، الزبدة، الجبن، وتخضع هذه المنتجات قبل وبعد إنتاجها إلى تحاليل مخبرية للتأكد من عدم وجود أخطار بكتريولوجية وفيزيولوجية.

كما أنها تقوم بتوفير كميات كبيرة من هذه السلع ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وتقديمها إلى المستهلكين لتحقيق معيشة أفضل للمجتمع، ولكن هذه كل هذه الجهود المبذولة لن تأت ثمارها إلا بالأنظمة المحاسبية الفعالة و بمختلف أنواع المحاسبة من أجل تقييد كل العمليات في ظل السياسات الاقتصادية الجديدة.

ومن أجل رفع كمية الإنتاج كان لا بد من وجود توسعة في مناطق التوزيع، وكان لا بد للمؤسسة أن تحسن من علاقاتها مع مختلف المناطق والمؤسسات، وعليه نجد مناطق التوزيع التي تتعامل معها المؤسسة تتمثل في:

غرداية، الجلفة، المسيلة، آفلو، تيسمسيلت، المدية، الأغواط، سيدي بلعباس، غيليزان، مستغانم، تلمسان.

الجدول رقم (3-2): يوضح الكميات المنتجة سنة 2018

المنتج	الكميات الموضوعة	الكميات المحققة	النسبة المؤوية
الحليب	12.000.000	9.467.074	%78.89
اللبن	1.300.000	616.413	%47.42
الياوورت	800.000	363.591.88	%45.45
الجبن الطري	/	/	/
حليب البقر	3.503.000	912.856	%26.06
قشدة حلوة	350.000	100.323.50	%28.66
الزبدة 85%	/	7.359	/
الزبدة 75%	/	2.076.25	/
الزبدة 65%	260.260.26	28.866.50	%14.20
السمن	/	829	/

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا الى وثيقة إدارية من المؤسسة.

2- أنواع المنتجات:

ملبنة سيدي خالد تيارت فرع Giplait متخصصة في إنتاج مادة الحليب ومشتقاته،

والمساحة التي تتربع عليها والآلات المتوفرة لديها كل هذا ساعدها وسمح لها بتعدد منتجاتها فنجد:

1- حليب مسبتر: معبأ في أكياس حجم 1 ل وهو مزيج بين الماء الساخن ومسحوق الغبرة

(البودرة).

2- حليب البقر: ويعتبر بالنسبة للمؤسسة مادة أولية لأنها تقوم باقتنائه من المزارعين وهي تخضعه

إلى عمليتين:

• البسترة: وهي تعقيم الحليب المستورد للقضاء على جميع الجراثيم.

• استخلاص المارجرين منه.

• تعبئته في أكياس حجم 1ل.

3- الرايب: منتج جديد وهو عبارة عن حليب مقطع.

4- اللبن: يتم إنتاجه بنفس طريقة إنتاج الحليب المبستر ، غير أنه يتم إخضاعه لآلات أخرى متخصصة في عملية تخثير ثم تعبئة في أكياس من حجم 1ل.

5- المارغرين (الزبدة) يوجد نوعين من حيث مصدر الصنع.

• مارغرين تنتج على أساس مواد دسمة حيوانية وهي المستخلصة من الحليب الطبيعي المستورد.

• مارغرين تنتج على أساس مواد دسمة نباتية.

وهذا المنتج متوفر بأوزان مختلفة بوزن 250 غرام، 500 غرام قطع 500 غرام علب.

أما المنتجات الأخرى، ونقصد بها (ياغوورت، جبن طري، قشدة، تحلية Creemdisser فإن المؤسسة توقفت عن إنتاجها بتوجيهات من الوصي، وهذا الارتفاع المادة الأولية غير أن الآلات المتخصصة في صنعها لا تزال موجودة لدى المؤسسة لكن سنة 2018 تم اقتناء آلات جديدة للعودة إلى إنتاج مادة الياغوورت بمواصفات تنافسية من حيث الجودة والأذواق، والتغليف للدخول إلى السوق من جديد.

3- التجهيزات المستعملة في الإنتاج والتوزيع.

3-1- تجهيزات الإنتاج: نظرا لتعدد منتجات المؤسسة ونظرا لأن المنتج المقدم للمستهلك سريع التسمم وقصير مدة الصلاحية، والذي في معظمه يكون موجه لفئة الأطفال والرضع بالدرجة الأولى، فإن ذلك يتطلب تكنولوجيا عالية فيما يخص النظافة والتلقيح وطريقة التعليب حتى يتقدم المنتج في أحسن صورة، لضمان سلامة المستهلك، وهذا لا يكون إلا بأجهزة جد متطورة.

2- تجهيزات النقل والتوزيع:

1-2- وسائل نقل ملك للمؤسسة: تتمثل في شاحنات نقل الحليب ومشتقاته من المؤسسة وتوزيعه على التجار بمختلف أنواعهم، وعددها يقدر بـ 11 شاحنة النوع الثقيل والنوع الخفيف حيث نجد: Jac، Hyundai، Sanacom بالإضافة الى عدد من السيارات التي تستعملها المؤسسة في مختلف الوظائف كجمع الفواتير أو إيصالها، والأمر بالمهمات، وتقدر بثلاث سيارات.

2-2- وسائل نقل ملك لغير المؤسسة: تتمثل في مختلف السيارات المجهزة بصهاريج تعمل على جمع حليب الأبقار والألبان من مختلف المزارع، ليتم إعادة تلقيحه واستخلاص الزبدة منه، حيث أن أصحاب هذه السيارات يتلقون أجورهم من الفرع الأساسي التابعة له المؤسسة، بعد تقديم الوثائق التي تثبت الكمية التي تلقتها المؤسسة.

المبحث الثاني: سياسة توظيف القوى العاملة بالمؤسسة.

إن التوظيف السليم للموارد البشرية يعتبر أحد الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت قصيرة أم طويلة الأجل، ذلك أن هذه الخطوة تعتبر مفتاح النجاح بالنسبة لأي مؤسسة تنشط في محيط يتسم بالتغير الدائم، ومن أجل نجاح هذه العملية على كل مؤسسة أن تحترم الخطوات الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية بها، بدءا بعملية توصيف الوظائف والتخطيط الجيد للقوى العاملة وكذا إعداد برنامج التدريب الملائم.

المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة بمبلنة سيدي خالد-تيارت-.

يتحدد تخطيط القوى العاملة داخل المؤسسة من خلال اتباع الاجراءات التالية:

1- تحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف بهذه المؤسسة يتمثل في صورة بطاقات تخص كل وظيفة أو منصب عمل حيث أن كل بطاقة من هذه البطاقات تحتوي على شقين:

الأول: يتضمن مهام المنصب.

الثاني: يمثل شروط التوظيف في هذا المنصب.

فالشرط الأول من البطاقة يتضمن الوظائف الروتينية التي يقوم بها العامل أو الشاغل لهذا المنصب سواءا كان هذا العامل إطارا أو منفذا.

أما الشرط الثاني من البطاقة فيتضمن الشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي يشغل هذا المنصب وهذه الشروط تتمثل بمجملها فيما يلي:

● نوع التأهيل العلمي للشخص.

● مستوى التأهيل العلمي.

● القدرات والمهارات اللازمة للعملية.

• شروط أخرى تتعلق بالسلامة الجسمانية للشخص.

2- تخطيط القوى العاملة للمؤسسة.

بعد التطرق لعملية تحليل الوظائف نقف أمام خطوة هامة لسياسة التوظيف: وهي تخطيط للقوى العاملة كما وكيفا والتي تهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال تغطية الطلب المرتقب من العمالة وضمان استمرار نشاط المؤسسة أو التعرف على الفائض والعمل على تخفيضه.

إن عملية تخطيط القوى العاملة بهذه المؤسسة هي عملية تعتمد على التخمين والتقدير الشخصي دون الأخذ بعين الاعتبار الطرق العلمية المستخدمة في ذلك من تحليل لأعباء العمل. تحليل أثر التغيرات التكنولوجية، تحليل أثر التغيرات التنظيمية بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات الإحلال (التقاعد، أثر الخدمة، الاستقالة، الوفاة، حالة الترقية...).

كما أن أحد جوانب تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة هو التخطيط لتهيئة الكوادر التقنية والاقتصادية والإدارية وهؤلاء الكوادر هم أفراد ذو شهادات عليا ووسطاء، مهندسون، رؤساء عمال الذين يعملون في تنظيم وإدارة عملية الإنتاج والتسويق والذين يؤمنون استمراره من حيث التخطيط والمالية والتمويل والبيع والكوادر الإدارية الذين لا يرتبط عملهم بالإنتاج مباشرة من مدراء ورؤساء الأعمال.

ويتم تحديد هؤلاء وفق ثلاث أصناف:

- عاملون ذو شهادات عليا.
- عاملون ذو شهادات وسطى .
- عاملون أو موظفون لا يتطلب عملهم دراسات ذات اختصاص.

كما أن عدد العمال من حراس وعمال الصيانة... الخ تتحدد حسب الحاجة الضرورية وتقع مسؤولية تحديد الأعداد ضمن خطة القوى العاملة بشكل يضمن الوفاء بالبرنامج الإنتاجي.

المطلب الثاني: الاختيار والتعيين بالمؤسسة.

بعدما تطرقنا إلى كل من عمليتي تحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة نأتي إلى ثالث مرحلة وهي الاختيار وتعيين (التوظيف) والتي تعتبر أساسه في نجاح المؤسسة ولا سيما في الأجل الطويل حيث تضمن هذه المرحلة تحقيق التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة وما يتصف به الفرد المتقدم لشغل الوظيفة. إن نشاط الاختيار والتعيين هو النشاط الوحيد الذي يضمن تحقيق هذا التوافق، وبمقتضاه يتم الإختيار والمفاضلة بين مجموعة من الأفراد لاختيار أفضلهم بما يتناسب مع متطلبات وشروط الوظيفة حيث تضمن حسن فاعلية وكفاءة أداء الفرد في هذه الوظيفة وهذا يؤدي إلى تحسين المؤسسة. وفي هذا الصدد ومن أجل إثراء التحليل والوقوف على مدى استخدام هذا النشاط وتوجيهه نحو هدف تحسين الإنتاجية فإننا سوف نبرز صيرورة هذا النشاط.

1-1- وتيرة عملية الاختيار والتعيين بالمؤسسة:

تخضع عملية الاختيار والتعيين بملبنة سيدي خالد إلى وتيرة أو مراحل متتالية وكذلك إلى مجموعة من الشروط تختلف باختلاف طريقة التوظيف (توظيف داخلي توظيف خارجي).

1-1- عند التوظيف الخارجي:

تناولت الاتفاقية الجماعية مسألة التوظيف الخارجي وأوضحت كفاءات وشروط تطبيقها وقد حددت هذه الاتفاقية مجموعة شروط أساسية لهذا التوظيف وتمثل بصفة عامة فيما يلي:

- السن المطلوب طبقاً للقوانين المعمول بها (16 سنة فما فوق).
- شروط تحصيل القدرات الفكرية والمهنية المطلوبة حسب كل وظيفة أو منصب.
- الاعتراف بالقدرات البدنية والجسمانية.

كما يجتاز المرشحون في المرحلة الأولى بدون أي تعهد بالتوظيف اختبارات مهنية وفحوصات طبية تسمح لإدارة الموارد البشرية أن تقيم قدراتهم البدنية والفكرية والمهنية ويلتزم المترشحون بتقديم

الوثائق المتعلقة بالسوابق المهنية والحالات الصحية المرتبطة بمتطلبات التوظيف وبناء على هذه الشروط وعلى أساس الملاحظات العامة الناتجة عن اكتشاف قدراته الفكرية والمهنية والبدنية وكذا على نتائج الامتحانات والاختبارات يتحدد توظيف العامل ومنصب تعيينه.

كما يتم التوظيف بالملبنة بتحرير عقد عمل بين المستخدم والمؤسسة يوضح النقاط التالية:

- نوع علاقة العمل.
- تاريخ سريان علاقة العمل.
- منصب العمل ومكان تعيين العامل.
- مدة التجريب وكيفية إمكانية تمديدتها.
- كيفية إنهاء علاقة العمل أثناء مدة التجريب أو نهايتها.
- شروط تقاضي الرواتب.

كما يخضع هذا العامل الموظف حديثا قبل قرار تنصيبه النهائي على فترة تجريبية قابلة للتجديد لا تتجاوز شهرا وتتوزع هذه المدة حسب طبيعة منصب العمل على النحو التالي:

- أعوان التنفيذ شهر واحد.
- أعوان التحكيم شهرين.
- المناصب المتوسطة ثلاث أشهر.
- الإطارات السامية ستة أشهر.
- الإطار المسير سنة.

وفي نهاية فترة التجريب إذا كانت النتائج والملاحظات مرضية يتسلم العامل مقرر الترسيم ويعتبر موظف رسميا بالمؤسسة أما إذا كانت النتائج عكس ذلك تضع المؤسسة حدا أو فسخ لعقد العمل.

1-2- عند التوظيف الداخلي:

يتعلق التوظيف الداخلي بعمليات التحويل والترقية الهادفة التي تمكن العمال من التحكم في مجموعات مختلفة من المهام، ومن ثم تحسين وتنمية أدائهم وتباين شروط التوظيف الداخلي بمؤسسة ملبنة سيدي خالد تبعاً لطبيعة المنصب المراد شغله (مناصب الإطارات، الإطارات السامية، مناصب الأعوان المهرة، مناصب أعوان التنفيذ)، والتي تميزها في شروط التأهيل المتمثلة في المؤهلات المهنية والاستحقاقات والأقدمية بالإضافة إلى الشروط السابقة الذكر يخضع العامل الموظف داخلياً إلى فترة التكيف والاختبارية في المنصب الجديد وتختلف هذه الفترة باختلاف فئة العمال.

● شهر واحد وظائف التنفيذ.

● ثلاثة أشهر لوظائف الأعوان المهرة.

● ستة أشهر لوظائف الإطارات.

وعند نهاية فترة التكيف والإخبارية وتبعاً للنتائج المتحصل عليها يمكن للموظف أن يثبت في منصبه الجديد أو يعاد إلى مستوى تأهيله السابق أو يحول إلى منصب موافق أما في حالة فوات فترة التكيف والاختبارية ودون أي إشعار يعتبر الموظف مثبت مباشرة في منصبه الجديد.

المطلب الثالث: التدريب بمؤسسة ملبنة سيدي خالد.

لقد رأينا في الجانب النظري أهمية التدريب ودوره في تطور المؤسسة، حيث توصلنا إلى خلاصة وهي أن التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال في المؤسسة، كما رأينا كذلك أن التدريب يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة.

وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة للتدريب تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ملبنة سيدي خالد بإعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية التي تعدها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منه ولأجل ذلك سوف نحاول تحليل النشاط التدريبي بالمؤسسة، لتقييم فاعليته وأثره على الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

1- نظام التدريب بمؤسسة ملبنة سيدي خالد:

يهدف التدريب بالمؤسسات إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتهم التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله، فالتدريب يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ومن ثم تحسين مستويات الإنتاجية.

ومن أجل هذا تعرضنا لمدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الأفراد والإنتاجية، بمؤسسة ملبنة سيدي خالد سنقوم بالتعرض إلى سيرورة هذا النشاط وتحديد أهدافه ومرتكزاته وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى إدارة هذا النشاط.

1-1- أهداف نظام التدريب بمؤسسة ملبنة سيدي خالد .

يعتبر التدريب ركيزة أساسية في نشاط المؤسسة وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل، وبهذا المجال تبحث إدارة الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التدريبية الأفضل في ضل إمكانياتها المادية المتاحة.

ويهدف التدريب بمؤسسة ملبنة سيدي خالد إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي:

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
 - التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من أجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال.
 - تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية.
- ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تنظم إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية، وتصنف هذه البرامج

إلى ما يلي:

- برامج تدريبية في مكان العمل.
- برامج تدريبية لإتقان العمل في مكان العمل.

• برامج تدريبية لإعادة تأهيل العامل.

• برامج تدريبية لرفع المستوى.

وتهدف البرامج التدريبية في مكان العمل إلى إكساب العامل أو العامل الموظف حديثا إلى اكتساب مهارات واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي اكتسبه العامل.

كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل كل دورة تدريبية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خصوصية ولازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان بحوزته.

كما نعي برفع المستوى كل دورة تدريبية تدخل في إطار التدريب المستمر للعمال من أجل النمو الثقافي أو المهني تسمح له بالترشيح إلى مهنة أخرى أكثر فائدة وكذلك إمكانية الترقية داخل المؤسسة. وتنظم الدورات التدريبية المذكورة أعلاه:

• في أماكن العمل بالمؤسسة.

• في مؤسسات أخرى وهذا في إطار الاتفاق في ما بين المؤسسات.

1-2- إدارة النشاط التدريبي بمؤسسة ملبنة سيدي خالد.

تتضمن العملية التدريبية بمؤسسة ملبنة سيدي خالد أربعة مراحل أساسية وهي: تحديد الاحتياجات التدريبية، إعداد المخطط التدريبي، تنفيذ ومتابعة برامج تدريبية، تقييم النشاط التدريبي.

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا

من:

• إستراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة.

• إستراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية تطوير أداء الأفراد.

• دراسة وتحليل طلب التدريب الوارد من المصالح الإدارية بالمؤسسة وبالتشاور مع مصلحة إدارة الموارد البشرية.

ب- إعداد المخطط التدريبي: بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم إختيارهم للتدريب فإن المرحلة المالية تتضمن إعداد مخطط تدريبي وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية:

- تحديد بدقة ووضح الأهداف المتوخاة من النشاط التدريبي.
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التدريبية.
- تقدير الإمكانيات المالية والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي (ميزانية التدريب).
- تحديد أماكن التدريب والتعاقد معهم.
- تحديد مدة التدريب وكذا تاريخ بدء واختتام دورة التدريب.
- تحديد طبيعة ومحتوى المادة التدريبية.

ج- تنفيذ ومتابعة برامج التدريب: بعد أن يتم وضع البرنامج التدريبي في صورته النهائية و تحديد عقد الاتفاق بين المؤسسة والجهة المختصة أو المكلفة بالتدريب يتم تنفيذ البرنامج التدريبي ويتم هذا من خلال تلقي المدربين إلى المادة التدريبية سواء في صورة تعلم أو تمهن في المراكز المتعاقد معهم.

د- تقييم النشاط التدريبي: تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التدريبي والعمل على تطويره وتحسينه، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فاعلية النشاط التدريبي في تحقيق أهدافه بالاعتماد على المتابعة والنتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التدريب وتحتوي هذه التقارير على المواصفات التالية:

- التعريف الكامل بالعامل المتدرب.
- مدة التدريب بالساعات المؤداة.
- تاريخ ومكان إجراء التدريب.

- المواد المدروسة.
- منصب العمل قبل بداية التدريب.
- نقاط نهاية التدريب وملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتدريب.
- مكان وتاريخ تحرير التقرير.

كما يتم تقييم النشاط التدريبي بالاعتماد على مجموعة من تقارير دورية يقدمها الرؤساء المباشرين للعمال، الذين تم تدريبهم، فيبرزون فيها نواحي الضعف ونواحي القوة الذي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج التدريبي، كما تتوج نهاية فترات التدريب بتقديم شهادة التربص أو شهادة التأهيل المهني التي تثبت نجاح المتدرب في نشاطه التدريبي، وهذه الشهادة هي وثيقة تسلم للعامل الذي تابع بنجاح مدة التدريب وتثبت كذلك الاكتساب الفعلي للعامل للمؤهلات التي تسمح له بالقبول في منصب عمل معين.

المبحث الثالث: انعكاس تخطيط القوى العاملة على إنتاجية المؤسسة.

تتمثل دراسة انعكاس تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة على إنتاجيتها في تحليل عدة جوانب ولقد ركزنا في دراستنا على جانبين اثنين هما تقييم فعالية وانعكاس تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية وتقييم فاعلية وجدوى نشاط الاختيار والتعيين على تحسين الإنتاجية وهذا عن طريق استبيان تم توزيعه على فئة عمالية ثم تفرغته ودراسة نتائجه.

المطلب لأول: تقييم فعالية وجدوى تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية بمؤسسة ملبنة**سيدي خالد**

يهدف نشاط تحليل الأعمال إلى تحسين الإنتاجية من خلال تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شغلها ويساهم تحقيق هذا التوافق في تنمية أداء الأفراد وتحقيق الرضى الوظيفي وإبراز القدرات الكامنة وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تحسين إنتاجية المؤسسة وانطلاقا من هذا فإننا سنحاول تقييم مدى فعالية نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية من خلال قياس مدى قدرة هذا النشاط في تحقيق هذه الأهداف ولأجل ذلك طرحنا مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وكانت الإجابات كما يلي:

الجدول رقم(3-3): أثر نشاط تحليل الأعمال على الأداء الوظيفي للأفراد بملبنة سيدي خالد

المجموع		المنفذون		التقنيون		الإطارات		التساؤلات	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
16	16	15.55	7	14.28	5	20	4	مناسب تماما	1-هل تعتقد أن العمل الذي يقوم به
66	66	66.66	30	62.85	22	70	14	يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك	يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك
18	18	17.77	8	22.85	8	10	2	لا يتناسب إطلاقا	لا يتناسب إطلاقا
100	100	100	45	100	35	100	20	المجموع	المجموع
15	15	13.33	6	14.28	5	20	4	توزيع عادل	2- كيف تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه
85	85	86.66	39	85.71	30	80	46	توزيع غير عادل	توزيع غير عادل
100	100	100	45	100	35	100	20	المجموع	المجموع

المصدر : تفريغ استمارة البحث من إعداد الطالبين .

لقد أفادت نسبة 20% من إجمالي عينة البحث بأن العمل الذين يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وبالتدقيق بهذه النتيجة نجد أن 20% من فئة الإطارات و 14.28% من فئة التقنيون و 15.55% من فئة المنفذون ارتأوا أن هذه الأعمال مناسبة، بينما نسبة 66% من إجمالي عينة البحث أجابوا بأن هذه المهام تتناسب إلى حد ما مع قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتوزعت هذه النسبة إلى 14 فرد و 22 فرد 30 فرد للفئات السابقة وعلى التوالي أما النسبة المتبقية والتي تمثل 18% ذكرت بأن هذه المهام غير مناسبة تماما لقدراتهم ومهاراتهم.

ويرى بعض أفراد عينة البحث أن هذه الأعمال صعبة وشاقة وتتطلب قدرات ومهارات عالية للسيطرة عليها والتكيف معها، كما يرى فريق آخر من عينة البحث أن هذه الأعمال لا تتوافق مع القدرات التي يمتلكونها فهم يرون بأنها أقل من مستواهم التكويني، وقد أدت بهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية إلى العمل في هذه الوظائف.

إن عدم التوافق بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شاغليها يمكن إرجاعها إلى عاملين:

• سوء أو ضعف تحليل الأعمال.

• سوء الاختيار والتعيين عند توظيف القوى العاملة.

ولأجل تعمق أكثر في تقييم فعالية نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية طرحنا السؤال رقم 2 المبين في الجدول السابق تشير نتائج هذا السؤال إلى أن نسبة 15% من إجمالي عينة البحث رأَت بأن توزيع العمل يعتبر توزيع عادل وبالتدقيق في هذه النتيجة نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بذلك يتوزعون كما يلي:

• 4 في فئة الإطارات و 5 في فئة التقنيون و 6 في فئة المنفذون، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة إذا ما قورنت بعدد الذين أجابوا بأن أعباء توزيع العمل هو توزيع غير عادل حيث بلغت نسبة هؤلاء 85% من إجمالي عينة البحث وقد وزعت هذه النسبة إلى 16 فرد في فئة الإطارات و 30 فرد في فئة التقنيون و 39 فرد في فئة المنفذون، ويرجع هذا في رأينا أساسا إلى سوء عملية وصف وتوصيف الوظائف والتي أفرزت مناصب تكون فيها مهام مكثفة ومناصب أخرى تكون فيها المهام قليلة، ويولد هذا لدى الأفراد شعور بالاستغلال الغير عادل لهم وهو ما يدفعهم إلى التباطؤ في أداء المهام المكلفون بها، ولعل هذا يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم فاعلية وجدوى نشاط الاختيار والتعيين في تحسين إنتاجية المؤسسة.

يعد تقييم نشاط الاختيار والتعيين ذو أهمية بالغة فهو يعكس لنا مدى سلامة وموضوعية النشاط ومدى مساهمته في تحسين الإنتاجية، فالتقديم يوضح لنا عدة أمور لعل أهمها ما يلي:

• هل نجحت إجراءات الاختيار والتعيين وعلى الأخص اختيارات وانتقاء أفضل المتقدمين لطلب

العمل؟

• وهل استطاعت أن تتأكد بان شروط العمل اللازمة للنجاح متوفرة لديهم وهل روعيت الدقة

والعدالة في عملية الاختيار... الخ؟

ومن المعايير المستخدمة في الحكم على جدوى إجراءات الاختيار والتعيين هو قياس مدى رضى الأفراد الذين تم اختيارهم في الأعمال التي عينوا فيها، وعن مدى شعورهم بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في العمل، وكذا مدى إحساسهم بالانسجام والاندماج في العمل داخل القسم الذي عينوا فيه...الخ.

ولعل بلوغ هذه الأهداف المعتمدة كمعايير تساهم في تحسين أداء الأفراد ومن ثم بلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية، وانطلاقاً من هذا فإننا سنقوم بتقييم مدى فاعلية هذا النشاط في تحقيق هذه الأهداف وقد قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وقد كانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم(3-4): أثر نشاط الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي للأفراد.

التساؤلات		الاطارات		التقنيون		المنفذون		المجموع	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1-هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به .	راض	5	25	10	28,57	15	33,33	30	30
	راض إلى حد ما	15	75	20	57,14	25	55,55	60	60
	غير راض	00	00	05	14,28	05	11,11	10	10
المجموع		20	100	35	100	45	100	100	100
2-هل تشعرون بأن قدراتكم و مهاراتكم يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب	نعم	15	75	29	82,85	38	84,44	82	82
	لا	05	25	06	17,14	07	15,55	18	18
	المجموع	20	100	35	100	45	100	100	100
3-هل تحسون بالانسجام و الاندماج مع العمل الذي تقومون به	نعم	12	60	22	62,85	36	80	70	70
	لا	08	40	13	37,14	09	20	30	30
	المجموع	20	100	35	100	45	100	100	100

المصدر: تفرغ استمارة البحث من إعداد الطالبين.

لقد أفادت نسبة 10% من إجمالي عينة البحث بأنهم غير راضون على الأعمال التي يقومون بها وأن هذه الأعمال لا تتوافق مع ميولهم الشخصي ، وعلى رغبتهم فيها ، وقد توزعت هذه النسبة إلى 5 في التقنيون و 5 في فئة المنفذون ، بينما أشارت نسبة 60% من حجم العينة بأنهم راضون إلى حد ما عن الأعمال التي يقومون بها ، وقد وزعت هذه النسبة إلى 15، 20، 25 على الفئات التالية : الاطارات، التقنيون ، المنفذون وعلى التوالي.

كما أشارت نسبة 30% بأنهم راضون تماما عن الأعمال التي يقومون بها وقد، وزعت هذه النسبة إلى 5 أفراد في فئة الاطارات و 10 أفراد في فئة التقنيون و 15 فرد في فئة المنفذون.

إن هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد بأن نشاط الاختيار والتعيين لا يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الرضى الوظيفي للأفراد ، وما يدل على ذلك هو إجمالي عدد الذين أجابوا بذلك حيث بلغ عددهم 70 فرد من إجمالي عدد العينة والبالغ عددهم 100 فرد.

وللوقوف على مدى مساهمة نشاط الاختيار والتعيين في الاستفادة من قدرات الافراد طرحنا السؤال رقم 2 المبين في الجدول السابق و قد كانت الاجابة كما يلي :

لقد أشارت نسبة 18% من عينة البحث والبالغ عددهم 18 فرد بأن قدراتهم و مهاراتهم لا يستفاد منها كما ينبغي و بالشكل المطلوب وقد وزعت هذه النسبة إلى 5 أفراد في فئة الاطارات و 6 في فئة التقنيون و 7 في فئة المنفذون كما أشارت النسبة المتبقية البالغ عددهم 82 فرد أي 82% من حجم العينة بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في وظائفهم المختلفة وتؤكد لنا هذه النتائج بأن نشاط الاختيار والتعيين يساهم إلى حد ما في تحسين الانتاجية من خلال الاستفادة القصوى من الامكانيات وقدرات ومهارات الافراد بالمؤسسة.

وللوقوف أكثر في تقييم مدى مساهمة نشاط الاختيار والتعيين في تحسين الإنتاجية طرحنا السؤال رقم 3 المبين في الجدول السابق و قد كانت الإجابات كما يلي:

إن نسبة 70% من حجم العينة يشيرون على أنهم منسجمون مع أعمالهم وقد وزع عدد الذين أجابوا بذلك إلى 12 في فئة الإطارات و 22 فرد في فئة التقنيون و 36 فرد في فئة المنفذون، بينما

النسبة المتبقية البالغ عددهم 30 فرد من حجم العينة أشاروا لعدم انسجامهم مع عملهم، وتعد هذه النسبة متوسطة مقارنة بالذين أجابوا بالانسجام.

إن هذه النتيجة تؤكد لنا بأن نشاط الاختيار والتعيين يساهم مساهمة محدودة في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة.

المطلب الثالث: واقع الموارد البشرية بالمؤسسة.

تقوم المؤسسة بتخطيط وتقييم مواردها البشرية الموزعة على مختلف المصالح باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى حجم العمال حسب المستوى التأهيلي وكذا حسب طبيعة العمل .

1- حجم العمال حسب المستوى التأهيلي داخل المؤسسة:

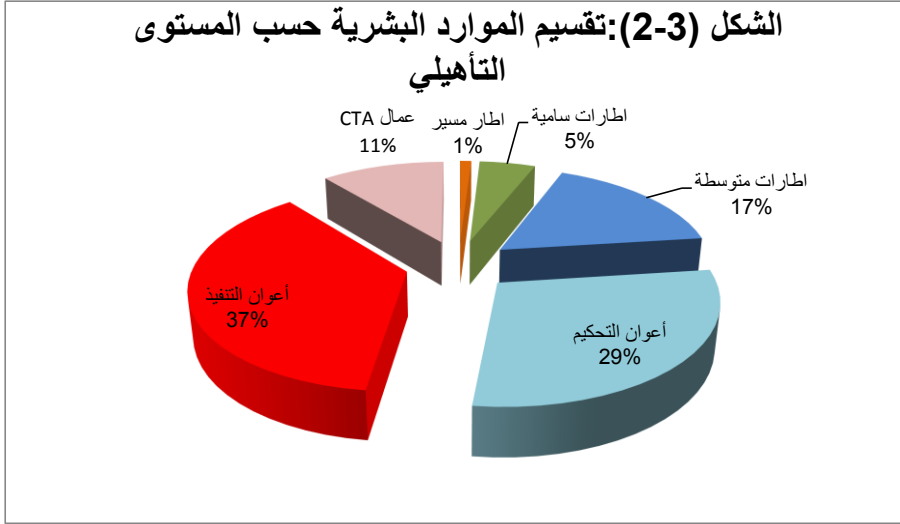
في الجدول التالي الذي يوضح لنا حجم تشكيلة العمال سنة 2018 داخل المؤسسة مقسمين حسب المستوى التأهيلي:

الجدول رقم(3-5): تقسيم الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي نهاية 2018

النسبة	عدد العمال	فئة العمال
1%	01	إطار مسير
5%	08	إطارات سامية
17%	27	إطارات متوسطة
29%	46	أعوان تحكيم
37%	59	أعوان تنفيذ
11%	17	عمال في إطار برنامج CTA
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين حسب المعلومات المقدمة من الإدارة

وفيما يلي شكل يظهر لنا تقسيم الموارد البشرية حسب المستوى التأهيلي للعمال داخل ملبنة سيدي خالد .



المصدر: من اعداد الطالبين، بناء على معطيات الجدول رقم (3-5)

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة أعوان التنفيذ هي 37% أما نسبة أعوان التحكم هي 29% والإطارات المتوسطة تمثل نسبة 17%، الإطارات السامية 5% وإطار مسير نسبة 1% وعمال في إطار عقود المدعم نسبة 11%.

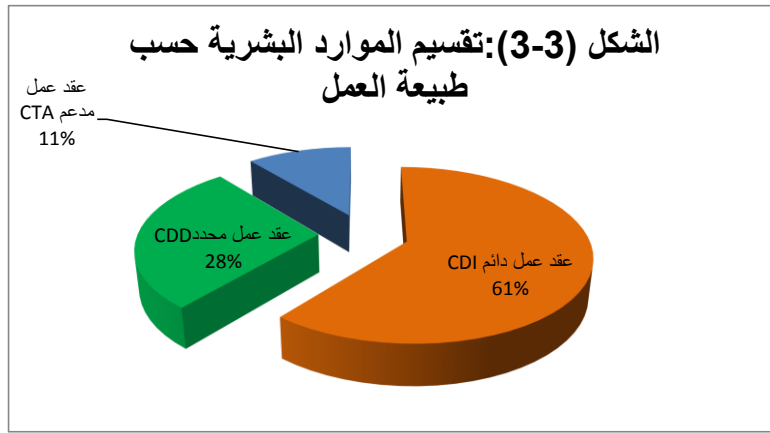
2- حجم العمال حسب طبيعة العمل في المؤسسة.

في الجدول التالي يوضح لنا حجم تشكيلة العمال سنة 2018 حسب طبيعة العمل الذي تركز عليه المؤسسة في توظيف عمالها.

الجدول رقم (3-6): تقسيم الموارد البشرية حسب طبيعة العمل في نهاية سنة 2018

النسبة المئوية	عدد العمال سنة 2018	فئة العمال حسب طبيعة العمل
61%	96	عقد عمل دائم CDI
28%	45	عقد عمل محدد CDD
11%	17	عقد عمل مدعم CTA
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا لمعلومات مأخوذة من الإدارة



المصدر: من اعداد الطالبين، بناء على معطيات الجدول رقم (3-6)

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة العمال الدائمين بالمؤسسة تمثل 61% أي أن المؤسسة تعتمد أكثر على العمال الدائمين، أما نسبة العمال الذين لهم عقد عمل محدد تمثل نسبة 28% أي أن المؤسسة تعتمد عليهم بنسبة أقل بينما العمال في إطار عقد العمل المدعم يمثلون نسبة 11% وهذا لعدم اعتماد المؤسسة عليهم بصفة كبيرة.

خلاصة:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في الفصل الثالث حاولنا معرفة أثر تخطيط القوى العاملة على تطور المؤسسة. باعتبار تخطيط القوى العاملة له أهمية كبيرة في تحسين قدرات المؤسسة لأن التخطيط الجيد يحافظ على استمرارية المؤسسة وذلك في ظل المنافسة الكبيرة التي تعاني منها المؤسسة من طرف بعض المؤسسات الخاصة كمؤسسة دانون ومؤسسة صومام.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات والإحصائيات الخاصة بالقوى العاملة وكذا المقابلة الشخصية لبعض رؤساء المصالح بالإضافة إلى قيامنا باستبيان لفئة عمالية معينة وهذا لإثراء الدراسة رغم قلة المعلومات المتحصل عليها داخل المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

إن وظيفة تخطيط القوى العاملة داخل أي مؤسسة تعتبر من الوظائف التي لا يستغنى عنها خاصة في بناء الهيكل التنظيمي، كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد في المؤسسة وهو العنصر البشري، والذي باستطاعته إن يرقى إلى اعلي المستويات وذلك من خلال مساهمته بإبداعاته وأفكاره وأيضا بالتزامه ومواظبته على العمل.

لقد تعرضنا من خلال الدراسة النظرية عبر الفصول المختلفة إلى الإستراتيجية أو الأساليب التي تنتهجها أي مؤسسة في تخطيط القوى العاملة والعوامل التي تساعد في ترقيتها من تدريب و تحفيز للعمال بالإضافة إلى مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية وفرص وكيفيات نموها على الصعيدين الداخلي والخارجي كما حاولنا إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتي تمثلت في- ما هو أثر تخطيط القوى العاملة على نمو المؤسسة الاقتصادية؟

حيث قمنا بدراسة تطبيقية بمؤسسة ملبنة سيدي خالد زعرورة-تيارت- وذلك للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة:

- يساهم تخطيط القوى العاملة مساهمة فعالة في تحسين وتطوير المؤسسة من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة التي تهدف إلى ترشيد استغلال القوى العاملة المتاحة بالمؤسسة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء سلوك الأفراد التي تعتبر متغيرات ضمنية للعنصر البشري المؤثر على نمو المؤسسة.
- أهمية وظيفة تخطيط القوى العاملة تلعب الدور الأساسي في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

خاتمة

- لا يوجد نموذج محدد لتخطيط القوى العاملة فكل مؤسسة منفردة بذاتها، ولا يصلح نموذج إحدى المؤسسات للتطبيق على مؤسسة أخرى. انه يؤسس على الحجم والهيكل التنظيمي وطبيعة الأعمال.
- إن الكفاءات البشرية ونمط إدارتها يعتبران عاملين أساسيين في نجاح أي مؤسسة وتميزها عن مثيلاتها في سوق المنافسة حيث لم تعد درجة كفاءة المؤسسات تقاس بمدى ما تنجزه وتحققه من نتائج مالية فقط، بل أصبح يعتمد إضافة إلى ذلك على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق أهداف المؤسسة
- إن التحدي الذي يواجه المؤسسات سوف يكون في كيفية تخطيط القوى العاملة بطريقة جيدة، هذا التحدي بصفة خاصة محيف في ضوء أن المؤسسات على المستوى الوطني يواجه نقصا في العمالة التي هي على درجة عالية من التأهيل والتعليم. لأن الاستثمار في الموارد البشرية سيفوق بكثير الاستثمار في الموارد المادية الأخرى لاعتبار الكفاءات البشرية المصدر الرئيسي الذي يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية متواصلة.
- المؤسسة ليس لها طموحات في التوسع والنمو على المدى القريب، سوى المحافظة على حصتها من السوق الوطنية.
- تقوم المؤسسة بتدريب عمالها للمحافظة عليهم، وتنميتهم وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية بشكل مستمر .
- تعمل المؤسسة على تطبيق نظام للحوافر عادل أكثر تناسبا مع الأفراد وذلك حسب الأرباح المحققة.
- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بتوظيف مواردها البشرية وتقوم بتقييم أدائهم بصورة مستمرة لكن لا تعطي العاملين سلطة أوسع لممارسة نشاطهم.

2- اختبار صحة الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه سواء متعلق بالجانب النظري للدراسة أو المتعلقة بالجانب التطبيقي، تمكنا من إثبات أو نفي صحة فرضيات الدراسة كانت النتائج كما يلي:

الفرضية الأولى: لا يمكن الاستغناء عن تخطيط القوى العاملة في أي مؤسسة تريد النهوض والمنافسة ومواكبة التطورات الحديثة وهذا الذي ذكر في الفصل الأول بعنوان تخطيط، توظيف، وتطوير القوى العاملة.

تبين صحة هذه الفرضية وذلك لاعتبارات:

- النمو في المؤسسة لا يكون إلا باهتمامها بتخطيط القوى العاملة فيها وأن ننظر إلى المستقبل باعتبار أن المؤسسات أصبحت تعمل في اقتصاد ديناميكي.

- وظيفة التدريب وتطوير القوى العاملة لا يكون إلا بتحديد الاحتياجات منها.

الفرضية الثانية: الهدف الرئيسي لكل مؤسسة هو تحقيق النمو:

من خلال دراستنا الفصل الثاني الذي كان بعنوان مدخل نظري حول المؤسسة الاقتصادية تبين لنا أن لكل مؤسسة طموح لتحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو، وهذا ما يدل على صحة الفرضية.

- يجب على المؤسسة أن تكون لها رؤية واضحة لأهدافها والاختيار الأمثل من طرق النمو المتاحة.

- على المؤسسة استغلال الفرص الممكنة أحسن استغلال لتحقيق النمو المنشود.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين تخطيط القوى العاملة ونمو المؤسسة:

من خلال الفصل الثالث الخاص بالدراسة التطبيقية على المؤسسة تبين لنا صحة الفرضية وذلك للأسباب التالية:

- تحليل الأعمال في المؤسسة ساهم في زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وذلك أدى إلى زيادة الأرباح.

خاتمة

التوصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:

- اتباع الطرق العلمية في تخطيط القوى العاملة.
- إشراك العمال في عملية التخطيط.
- التفكير في التوسع وذلك من خلال إنشاء وحدات إنتاج أخرى.
- تحسين نوعية المنتجات لتكون ذات تنافسية أكبر.
- إجراء دراسة عن تطوير التدريب الوظيفي داخل المؤسسة .
- زيادة تحفيز العمال لتحقيق أرباح أكثر.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية عام 1988.
- 2- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 3- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية-لبنان-2002.
- 4- حسن أحمد الطعاشي، التدريب الإداري المعاصر - كلية العلوم التربوية بجامعة مؤتة، دار المسيرة،
- 5- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 6- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 7- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 .
- 8- خضير كاظم حمود، ياسين كاتب خرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة.
- 9- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1994.
- 10- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت، ذات السلاسل.
- 11- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط/2، 1989.
- 12- صالح عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994.
- 13- عبد الرحمان أنور خليل، المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجال القوى العاملة، الكويت، 1974.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2000.
- 15- عدنان كركور: التخطيط العملي، جامعة حلب، 1974.

قائمة المراجع

- 16- عقيل جاسم عبد الله، مدخل إلى التخطيط الاقتصادي، بمنهج وأساليب تخطيط، دار الجامعة المفتوحة، 1997م.
- 17- علي السلمي، عملية التنمية الإدارية، قراءات في تنمية الموارد البشرية، مكتبة غريب للنشر، القاهرة، 1985.
- 18- عمان.
- 19- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط2، 1993.
- 20- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 21- عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المعرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1، 1999.
- 22- عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الوراق للنشر، عمان، 2011.
- 23- ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1971.
- 24- محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان، مطبعة الندى، السودان.
- 25- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت 1993.
- 26- محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 1994.
- 27- محمود طاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 28- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" الطبعة الثالثة، عمان، سنة 2005.
- 29- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 30- منصور أحمد منصور، القوى العاملة تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، الناشر وكالة المطبوعات، الكويت سنة 1975.
- 31- موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط1 عمان 1999.

قائمة المراجع

- 32- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، 1998 .
- 33- نبيل ألبي النجار، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، القاهرة مكتبة عين شمس.
- 34- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 35- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

- 36- حوري زينب: تقييم الأداء في منشأة صناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية، مارس 1989.

ثالثا: البحوث والمقالات:

- 37- نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، بحث مقدم إلى كلية الحقوق والعلوم التجارية-قسم العلوم التجارية-جامعة مستغانم-الجزائر.
- 38- فؤاد محمد القاضي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، مجلة الإدارة العامة، العدد(28) مارس 1981، معهد الإدارة العامة.

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 39- BelangerL,Lipsig C, Morin ,F , Perrus " Aquisition ou Fusion d' entreprises et emplois, les presses l'université de laval , 1989 .
- 40- Cenzo,D.A ,and.S.P,Robbins. human ressources management ,5ed.1996.
- 41- Farouk Bouyakoub : l'entreprise et le financement bancaire ,Cabah édition , 2000.
- 42- Jean longatte,jacques muller , économie d'entreprise,dunod ,paris ,2004.
- 43- Jean-luc charron, sabine sépari : organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et application, 2édition, Dunod , paris, 2001.
- 44- Jean-Paul Grand Economie d'enteprise Librairie Dalloz-Collection moment de Dalloz , 1972.

قائمة المراجع

- 45-** Jo-Ann PETERS:P . CONSO :Reality of development ، cox and Wyman، 1990.
- 46-** Pierre conso ،la gestion financière de l'entreprise ،8 EME Edition ، dunod ،paris 2000.
- 47-** Yves-Frédéric Livian : : organisation Théorie et pratique ، Dunod ، paris.1998 .

ملخص:

يسعى هذا البحث إلى الوقوف ما أمكن على أهم الأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها في تحديد احتياجات المؤسسة الاقتصادية من القوى العاملة اللازمة لتنفيذ حجم النشاط المخطط له في فترة زمنية قادمة، داخل المؤسسة الاقتصادية، وكذا اتباع الأساليب الحديثة في تخطيط القوى العاملة لتحسين أداء المؤسسات ونموها، ولعل ما استعرض في الجانب التطبيقي من البحث هو إثبات أثر تخطيط القوى العاملة على نمو المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، المؤسسة

الاقتصادية، نمو المؤسسة.

Résumé :

Cette recherche vise à identifier les méthodes modernes les plus importantes qui peuvent être utilisées pour déterminer les besoins de l'entreprise économique en main d'œuvre nécessaire pour mener à bien le volume d'activités prévu. Cette recherche a aussi pour objet de suivre les méthodes modernes de planification de la main- d'œuvre pour l'amélioration des performances des entreprises et leurs croissances.

Pour l'aspect pratique de cette recherche on a essayé de prouver l'impact de la planification de la main-d'œuvre sur la croissance de l'entreprise économique.

Les mots clé : planification de la main d'œuvre – polarisation- le choix –nomination- entreprise économique – la croissance de l'entreprise.